

Heidi Särkipaju

HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN
HENKILÖSTÖMUUTOKSISSA - POMARKUN KUNTA

Liiketalouden koulutusohjelma
2018

HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN HENKILÖSTÖMUUTOKSISSA - POMARKUN KUNTA

Särkipaju, Heidi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Maaliskuu 2018
Sivumäärä: 39
Liitteitä: 2

Asiasanat: hiljainen tieto, eksplisiittinen tieto, mallittaminen

Tässä opinnäytetyössä käytiin lävitse hiljaisen tiedon siirtämistä henkilöstömuutoksissa kohteenaan Pomarkun kunta. Tutkimuksessa tutkittiin, miten organisaatiossa pitkään palvelleiden henkilöiden hiljainen tieto tunnistetaan ja muutetaan näkyväksi Pomarkun virastotalon henkilöstön keskuudessa. Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään käytännön toimintatapoja hiljaisen tiedon muuntamiseksi näkyväksi sekä tämän jälkeen keinoja dokumentointiin.

Teoriaosuudessa esitettiin hiljaisen tiedon sekä mallittamisen käsitteet, SECI-mallin teoria, keinoja hiljaisen tiedon muuttamiseksi ekplisiittiseksi sekä selvennettiin hiljaisen tiedon ilmenemismuotoja organisaatio- ja yksilötasolla. Teoria osuudessa käsiteltiin myös mallittamisen teoriaa sekä käytänteitä.

Tutkimusosa toteutettiin Pomarkun virastotalon henkilöstölle teemahaastatteluna sekä erillisinä keskusteluina ja haastatteluina perehdytystilanteissa syksyn ja talven 2017-2018 aikana. Teemahaastatteluun osallistui selkeä enemmistö virastotalon työntekijöistä. Keskusteluiden kautta tutkimukseen osallistuivat kaikki virastotalon työntekijät.

Tutkimuksessa osoitettiin, että Pomarkun virastotalon työntekijät tunnistavat hiljaisen tiedon määritelmän sekä sen siirtämisen tärkeyden. Vastauksista saatiin selville myös, että motivaatio hiljaisen tiedon tunnistamiseen sekä muuttamiseen näkyväksi on hyvä. Tutkimustuloksesta todettiin myös, että organisaatiolla ei ole käytössä vakiintuneita tapoja hiljaisen tiedon siirtämiseksi.

TRANSFERRING TACIT KNOWLEDGE DURING STAFF CHANGES – MUNICIPALITY OF POMARKKU

Särkipaju, Heidi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in business

March 2018

Number of pages: 39

Appendices: 2

Keywords: tacit knowledge, explicit knowledge, modelling

This thesis was done to explain transferring tacit knowledge during staff changes in the municipality of Pomarkku. Studying how the tacit knowledge of long-serving staff can be recognized and changed visible among the staff of municipal office building of Pomarkku was used as a main study outcome. Practical ways of acting to change tacit knowledge visible and afterwards document that was also seen one of the main study outcomes.

In theory part, the concepts of tacit knowledge and modelling, theory of SECI – model, opened the ways to change tacit knowledge to explicit knowledge and clarified the modes of tacit knowledge in organisational and individual level were introduced. Theory and conventions of modelling was also handled in theory part.

The research part of thesis was put into practice as a theme interview for staff of municipal office building of Pomarkku by researcher. Also, separate conversations and interviews was done during familiarization situations between autumn and winter 2017-2018. Clear majority of staff were taken part in the theme interviews. Via conversation all employees of municipal office building were taken part in the study.

It was pointed out by study that the staff of municipal office building of Pomarkku can recognize the definition of tacit knowledge and they believe that transferring tacit knowledge is important. It was also being seen that the motivation for recognizing tacit knowledge and changing it to visible is good. It was also pointed out by research result that there are none established ways to transfer tacit knowledge in this organization.

.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS	6
2.1	Teoreettinen viitekehys	6
2.2	Tutkimusmenetelmät.....	7
2.3	Organisaation esittely.....	8
3	OSAAMINEN JA HILJAINEN TIETO	9
3.1	Osaaminen.....	9
3.2	Hiljaisen tiedon määritelmä	10
3.3	Oppiminen ja hiljaisen tiedon syntyminen	13
3.4	SECI-malli	15
3.5	Hiljaisen tiedon ilmenemismuodot	16
3.6	Hiljaisen tiedon säilyttäminen organisaatiossa	17
3.7	Hiljaisen tiedon säilyttäminen yksilötasolla	18
3.8	Hiljaisen tiedon johtaminen	18
4	MALLITTAMINEN	19
4.1	Mallittamisen määritelmä	19
4.2	Mallittamisen käyttötarkoitus	20
4.3	Mallittamisen käytäntöjä.....	21
4.4	Mallittamisen hyödyt	23
4.5	Hiljaisen tiedon mallittaminen	25
5	HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN	25
5.1	Kokemuksellinen oppiminen	26
5.2	Työn kierto.....	28
5.3	Tiimioppiminen.....	28
5.4	Mentorointi	29
5.5	Seniori-juniori työparit.....	29
5.6	Perehdyttäminen ja työnopastus	30
5.7	Työhuonejärjestelyt.....	31
5.8	Haasteet hiljaisen tiedon jakamisessa	31
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	32
6.1	Kyselytutkimus	33
6.2	Prosessin mallittaminen	38
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	39
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Viime vuosina on puhuttu paljon suurista ikäluokista, joista puhuttaessa yleensä viitataan 1949-1954 syntyneeseen ikäluokkaan. Sodan jälkeen syntyvyys kasvoi voimakkaasti ja noina vuosina syntyikin Suomeen yli 100 000 lasta. Myös lapsikuolleisuuden vähentyminen ja ikääntyvien ihmisten parantunut kunto on lisännyt työikäisten määrää oleellisesti. Tällä hetkellä suurin osa suurten ikäluokkien edustajista on eläköitynyt, mutta työelämässä muutokset näkyvät edelleen (Tilastokeskuksen [www-sivut](http://www.tilastokeskus.fi) 2017).

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset lisäävät tiedon siirtämisen tarvetta organisaation sisällä. Tiedon periytyminen seuraaville työntekijöille on tärkeäksi koettu asia, joka nopeuttaa uuden työntekijän sulautumista työtehtäväänsä. Hiljaisen tiedon vaikutus kaikkiin organisaation toimiin on ilmeistä, mutta sen vaikea tunnistettavuus lisää hiljaisen tiedon siirtymisen haasteita. Organisaatioiden tietopääoma on merkittävä tekijä organisaation jatkuvalle kehittymiselle. Tätä hiljaista tietoa ei ole varaa kadottaa henkilöstömuutoksissa.

Henkilöstöllä saattaa olla myös suuri määrä sellaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu mihinkään. Tämän tiedon siirtäminen eteenpäin on muutostilanteissa välttämätöntä tiedon säilyvyyden kannalta. Hiljaista tietoa kuljettaa mukanaan jokainen työntekijä, mutta pitkään palvelleilla sen määrä on verrattain suuri ja sama pätee asiantuntijatyötä tekevään henkilöstöön. Vaikka nyky-yhteiskunnassa halutaan panostaa jatkuvaan kehittymiseen sekä eteenpäin siirtymiseen, on työyhteisöissä paljon sellaista tietoa mitä kannattaa edelleen siirtää eteenpäin. Aina tulee kuitenkin pohtia myös sitä, että onko yhteisössä ja henkilöillä käytössään sellaista hiljaista tietoa, jonka siirtäminen eteenpäin ei ole relevanttia.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS

2.1 Teoreettinen viitekehys

Hiljaisen tiedon siirtäminen on tullut ajankohtaiseksi Pomarkun kunnassa, kun pitkään kuntaa palvellut toimistosihteeri on jäämässä eläkkeelle. Työntekijällä on hyvin paljon kokemus ja hiljaista tietoa, jonka siirtäminen hänen seuraajalleen on haasteellista, mutta erittäin tärkeää. Opinnäytetyön tarkoitus on luoda kunnalle käyttökelpoista materiaalia hiljaisen tiedon siirtämiseen sekä samalla kuvata toimistosihteerin tämän hetkistä työnkuvaa ja mallintaa yksittäistä tehtäväkokonaisuutta. Kunnan esittely sekä toimistosihteerin asema organisaatiossa selvitetään toimenkuvan mallintamisessa. Toimin itse eläköityvän toimistosihteerin seuraajana ja työn yksi tarkoituksista on perehdyttää minut myös syvemmälle hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja siirtämiseen, jotta osaamisen siirto onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla.

Työssä tarkastellaan hiljaisen tiedon siirtämistä tapauskohtaisesti ja informaatio nykytilasta saadaan keskustelemalla nykyisen toimistosihteerin kanssa, sekä tekemällä sähköpostikysely Pomarkun kunnantalon työntekijöille. Opinnäytetyössä määritellään, mitä hiljainen tieto on teoreettisessa valossa, miten se syntyy ja ilmenee sekä miten sen siirtymistä voidaan tehostaa.

Edellä mainitun lisäksi hiljaisen tiedon siirtymisen tila työyhteisön arjessa selvitetään ja esitetään hiljaisen tiedon siirtämiselle konkreettisia toimintatapoja. Lisäksi mallinetaan esimerkin omaisesti yksi eläköitymässä olevan toimistosihteerin työtehtävä. Mallin tarkoitus on toimia organisaatiossa jatkossa esimerkkinä mallittamisesta. Työssä tutustutaan myös SECI-malliin. Opinnäytetyössä tarkastellaan hiljaisen tiedon siirtämistä teorian sekä tämän nimenomaisen casen avulla. Lähestyn työssäni keskeistä ongelmaa laadullisen tutkimuksen kautta, tarkemmin tapaustutkimuksen sekä toimintatutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksessa pyrin löytämään vastauksen seuraaviin kysymyksiin:

- miten organisaatiossa (pitkään) palvelleiden henkilöiden hiljainen tieto tunnistetaan ja muutetaan näkyväksi?

- mitä keinoja ja apuvälineitä tähän voidaan käyttää?
- onko jotain sellaista hiljaista tietoa, mitä ei tulisi siirtää eteenpäin?

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan yksityiskohtaista tutkimustietoa tietystä tapauksesta, kuten tässäkin työssä, mutta perinteisesti tapaustutkimuksessa on tutkija tutkinut valitsemaansa aihetta ulkopuolisena tarkkailijana. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu kohteen toimintaan havainnoiden sitä sisältä. Tapaustutkimuksessa tutkitaan usein asiaa/ilmiötä prosessin valmistumisen jälkeen. (Lehtonen 2008, 245-246.) Toimintatutkimus on prosessi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja/tai kehittämiseen, jossa voi tutkimuskohteena olla mm. yhteisöjen toimintatavat, osallistujien omaa toimintaa koskeva ymmärrys tai itse toiminnan tilanne. Tutkimuksen tarkoituksena on muuttaa vallitsevia toimintamalleja organisaatiossa. (Tappura, 2009)

Taulukko 1. Toiminta- ja tapaustutkimuksen vaiheet. (Virtuaaliammattikorkeakoulun www-sivut)

Toimintatutkimus	Tapaustutkimus
Ongelman sekä tavoitteen määrittely	Tutkimuksen tavoitteen määrittely
Lähestymistapojen asettaminen	tutkimussuunnitelman laadinta
Toimintatutkimuksen asetelman suunnittelu sekä prosessien määrittely	aineiston kokoaminen
Mittausmenetelmien ja muiden palautteen saamisen muotojen määrittely	aineiston kokoaminen informatiiviseen muotoon
Kootun aineiston arviointi	tutkimustulosten arviointi

Tavoitteenani on tutkia sekä yksittäistä tapausta hiljaisen tiedon siirtymisen näkökulmasta sekä tunnistaa vallitseva hiljaisen tiedon siirtymisen tila työyhteisössä. Sen lisäksi, että tutkin, miten hiljainen tieto tässä hetkessä siirtyy organisaatiossa, olen kiinnostunut siitä, miten tulevaisuudessa hiljaista tietoa kannattaisi organisaatiossa siirtää.

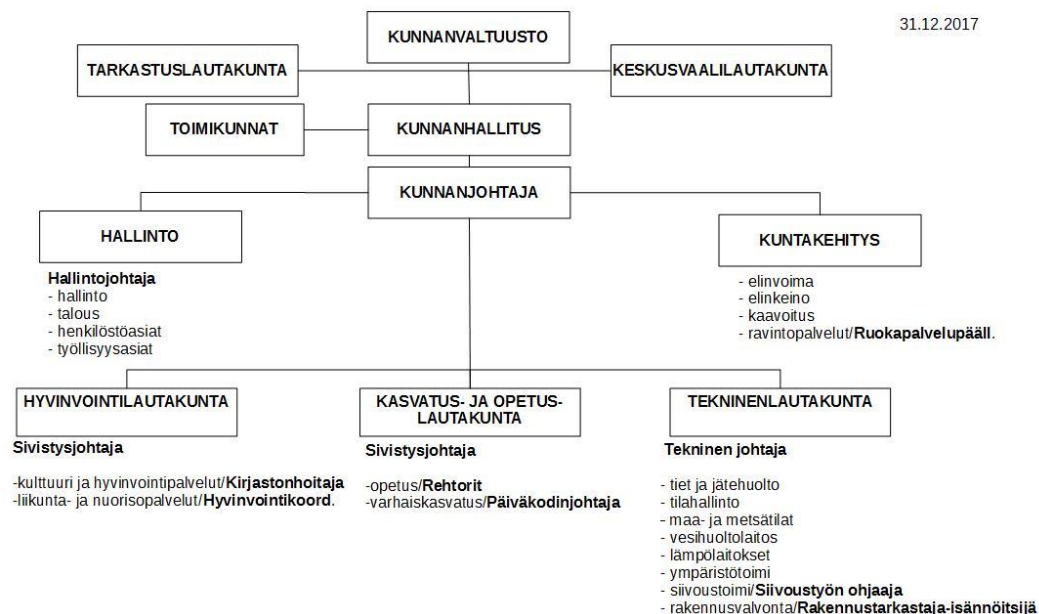
Empiirinen tieto kerätään pääsääntöisesti arkipäiväisen työskentelyn yhteydessä tehtävillä puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, joihin rakennan viitekehyksen

etukäteen. Mahdollisuuksien mukaan pyrin rakentamaan nämä haastattelutilanteet niin, että haastatteluun vastaaja ei tiedä haastattelun olevan käynnissä. Näin toimiesani uskon saavani keskustelusta luontevamman ja hiljaisen tiedon tunnistamisesta helpompaa. Teemat käsittelevät erityisesti työhön perehdytystä ja sitä kautta toivon syntyvän keskustelua hiljaisesta tiedosta ja tiedon tunnistamisprosessi alkaa. Osa keskusteluista, joista tieto kerääntyy, toteutuu avoimena haastatteluna. Kunnantalon henkilökunnalle tullaan toteuttamaan puolistrukturoitu lomakehaastattelu sähköpostitse, johon vastaajat voivat vastata nimettömästi.

2.3 Organisaation esittely

Pomarkku on yli 2000 asukkaan kunta Satakunnassa, aivan valtatie 23:n varrella. Pomarkun naapurikuntia ovat Pori ja Kankaanpää. Pomarkussa toimii 21 jäseninen kunnanvaltuusto, joka vastaa kunnan toiminnasta ja taloudesta sekä käyttää kunnan päätösvaltaa. Hallintosäännön määräysten mukaan valtuusto siirtää toimivaltaansa eteenpäin. Kunnanvaltuuston toimikausi on nelivuotinen. Nykyinen valtuustokausi on alkanut 1.6.2017. Kunnanhallitus johtaa osaltaan kunnan toimintaa, taloutta sekä hallintoa. Kunnanhallitus vastaa kunnan omistajaohjauksesta, henkilöstöpolitiikasta, kunnan sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Kunnanhallitus vastaa valtuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta sekä valvoo toiminnan laillisuutta. (Pomarkun kunnan www-sivut)

Kunnan palveluksessa työskentelee noin 90 henkilöä, joista hieman yli 10 henkeä kunnanvirastolla. Kunnanvirastolla työskentelee teknisen toimen, kasvatus- ja sivistystoimen, hyvinvointitoimen sekä hallintopalveluiden työntekijöitä. Toimistosihteerin, jonka työtehtävästä yksi mallinnetaan, työskentelee hallinto- ja taloustoimistossa hallintojohtajan alaisuudessa. Toimistosihteerin toimenkuvaan kuuluu laaja-alaisesti hallintopalveluiden työtehtäviä sekä arkistotoimen hoito.



Kuva 1. Pomarkun kunnan hallinnon organisaatiokaavio. (Pomarkun kunnan www-sivut)

3 OSAAMINEN JA HILJAINEN TIETO

Tässä kappaleessa syvennymme hiljaisen tiedon ja osaamisen teoriaan sekä tiedon ja osaamisen syntyyn, säilymiseen ja johtamiseen. Hiljaisen tiedon on pelätty katoavan työyhteisöistä eläköityvien työntekijöiden mukana. Hiljaisen tiedon ja osaamisen säilymisen tärkeydestä kertoo se, että Euroopan Unionin rahoituksellakin on luotu projekteja hiljaisen tiedon jakamisen tukemiseen. (Pohjalainen 2012, 4)

3.1 Osaaminen

Osaaminen on jatkuva prosessi, joka on jatkuvassa muutoksessa. Työelämässä osaamisvaatimukset kehittyvät jatkuvasti ja näin ollen työntekijöiden on jatkuvasti kehitettävä omaa osaamistaan. Enää ei riitä, että henkilöllä on tutkinto, vaan sitä on päivitettävä jatkuvasti, jotta osaaminen pysyy vaaditulla tasolla. Nykypäivänä osaaminen vanhenee vääjäämättömästi. Osaaminen syntyy kokemuksen ja koulutuksen

yhteispanoksesta ja se on aina vahvasti sidoksissa kontekstiinsa. Osaamisessa korostuu sosiaalinen vaikutus, joustavuus, muutoshalukkuus sekä kyky sietää epävarmuutta. Osaamista käsittelevissä teoksissa viitataan usein myös viisitasoiseen ”osaamisen käteen”. Hankimme tarvitsemaamme osaamista ensin koulutusten välityksellä ja kehittämme osaamistamme käytännön työssä. Keräämme kokemusta osaamiseemme myös työelämän ulkopuolelta. Osaajalle olevat verkostot ja sosiaaliset kontaktit omalta alalta sekä työelämän ulkopuolelta rakentavat osaamistamme omalta osaltaan. Suuri osatekijä oppimisen rakentumisessa on oppijan oma motivaatio ja asenne opeteltavaa asiaa kohtaan. (Virtainlahti 2009, 23-26)

3.2 Hiljaisen tiedon määritelmä

Nimensä mukaisesti hiljainen tieto on pinnan alla olevaa tiedostamatonta tietoa, joka muodostuu muun muassa ajatusmalleista, kokemuksista, oivaltamisesta, kyvystä toimia järkevästi ja sujuvasti yllättävissä tilanteissa sekä taidoista. Henkilö itse käyttää tätä tietoaletta täysin automaattisesti työtehtävissään ja hyvin taitavasti. Hiljaista tietoa voidaan pitää melko ylivertaisena verrattuna kirjatietouteen. Suurimpana vaikeutena työntekijöiden osaamisen arvostamisessa on usein juuri hiljaisen tiedon vaikea tunnistettavuus. Hiljainen tieto on alkuperäiseltä englanninkieliseltä termiltään *tacit knowledge* ja se on käännetty suomen kielelle moneksi eri termiksi. Käytössä olevia rinnakkaistermejä ovat hiljainen tietämys sekä piilevä tietämys. Käsitteen sisältöä kuvataan eri lähteissä hyvin eri tavoin ja eri näkökulmista katsoen ja näin ollen myös rinnastetaan erilaisiin lähikäsitteisiin. (Kivimäki, 162-164)

Filosofi Michael Polanyi (1891-1976) on määritellyt hiljaisen tiedon käsitteen 1960, kirjoittamalla 1967 seuraavasti: Meillä on paljon sellaista tietoa, mitä emme pysty kertomaan. Tälle tiedolle Polanyi antoi termin *tacit knowledge*. (Infed [www-sivut](#)). Polanyi kuvasi hiljaista tietoa tietona, joka on piiloutunut yksilön tai ryhmän taitoihin ja prosesseihin. Hiljaisen tiedon rakenteissa on sekä tiedollisia, että toiminnallisia elementtejä. Hiljaisella tiedolla kuvataan nykyään usein sellaista osaamista ja tietämistä, jota on hyvin vaikea, ellei mahdoton, siirtää toiselle yksilölle tai ryhmälle. (Tievie [www-sivut](#)) Polanyin teoriaa avaa hyvin esimerkki kasvojen tunnistamisesta. Meistä jokainen tunnistaa meille tuttujen ihmisten kasvot tuhansista muista ihmisistä. Emme

kuitenkaan osaa kysyttäessä kuvailla heidän piirteitään kovinkaan tarkasti. Käytämme tunnistamisessa Polanyin teorian mukaan meille kertynyttä hiljaista tietoa siitä miltä tutut kasvot näyttävät. (Tools, Onnismaa & Kajanto 2008, 35)

Vuorensyrjä M. kertoo kirjassaan Tieto ja yhteiskunta yhteenvedon Polanyin teoriasta. Yhteenvedo kuvailee kolme tasoa tiedoillemme ja taidoillemme.

1. kielellisesti kuvattavissa oleva taso
2. taso, jota ei kielellisesti pystytä helposti kuvaamaan, mutta johon voidaan kohdentaa huomio ja sen jälkeen kielellinen kuvaaminen helpottuu
3. taso, johon ei osata tai voida kohdentaa huomiota ja siitä syystä sen artikulointi on mahdotonta.

Jokainen meillä oleva taito sisältää sekä tiedostettua että tiedostamatonta (hiljaista) tietoa. Tämä on perimmäinen syy siihen miksi osaajan on niin vaikea jakaa osaamansa asiaa eteenpäin niin, että oppijan olisi se mahdollista oppia kokonaan. (Vuorensyrjä & Savolainen 2000, 123-125)

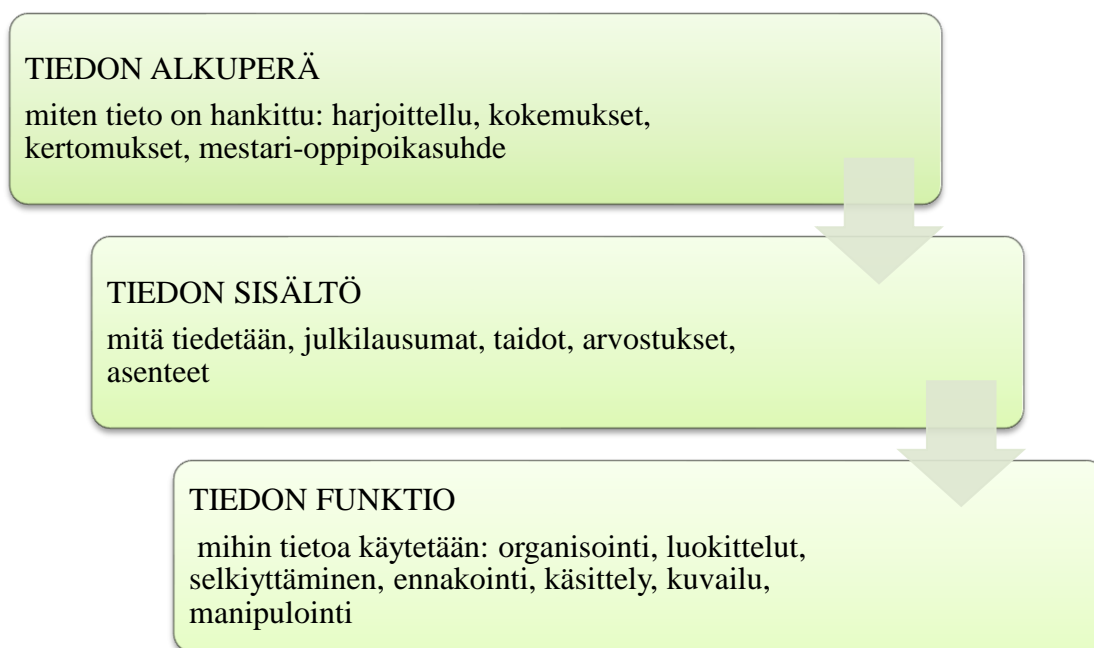
Kirjassa Hiljainen tieto Toom, Onnismaa ja Kajanto 2008 ovat nostaneet esille Rolf B.:n esittämiä termejä hiljaisesta ja ei hiljaisesta tiedosta. Näitä sanoja on kuvattu alla olevassa taulukossa. (Tools, Onnismaa & Kajanto 2008, 36)

Taulukko 2. Tieteellisesti ja yhteiskunnallisesti esiintyviä käsityksiä hiljaisesta tiedosta. (Tools, Onnismaa & Kajanto 2008, 36)

Ei-hiljainen tieto	Hiljainen tieto
teoria	kokemus
abstrakti	konkreettinen
selitetty	itse koettu
johdonmukainen	epämääräinen
spesialisoitunut	diffuusi
tieteellinen	tieteellisen ulkopuolella
kontekstivapaa	kontekstisidonnainen
analyttinen	synteettinen
sana	toiminta
persoonaton, vastuuton	persoonallinen, moraalisesti kypsä
tutkimuskohteen manipulointi	empatia tutkimuskohdetta kohtaan
objektiivinen havainnoija	osallistuva toimija
teknokraattinen	humanistinen
sosiaalinen insinööritaito	tradition äänen ymmärtäminen
oppikirjojen välittämää	traditioiden välittämää
sääntöjen välittämä	esimerkkien välittämä
koulutuksen teknokraaffisuus	mestari-oppipoika- suhde
mahdollista verbalisoida	mahdotonta verbalisoida
rationalismi	traditionalismi
selkeä	epäselvä

Taulukkoa voitaisiin jatkaa loputtomiin ja luojansa mukaan, hiljaisen tiedon käsitteitä käytetään erityisesti silloin kuin koetaan skeptisyyttä taulukon vasemmalla puolella esiintyviä termejä kohtaan. Hän on avannut Polanyin teoriaa yksityiskohtaisemmin ja jäsentääkin hiljaisen tiedon aluetta kolmeen kategoriaan.

Hiljaista tietoa voidaan pohtia myös sen kumuloituvuuden näkökulmasta. Rolfin kaavion mukaisesti ensimmäinen kohta ”tiedon alkuperä” kattaa käsitteitä, jotka korostavat tapahtumia, kehityksen kulkureittejä sekä tekijöitä itseään. Se kuvaa siis sitä, mistä tieto on alunperin haltijalleen kehittynyt. Tiedon sisältö kuvaa henkilön taitoja, jotka rakentuvat edellisessä vaiheessa kerätystä tiedosta, mutta siihen liittyy oleellisesti myös henkilön itsensä asenteet ja arvostukset. Tiedonfunktioportaalla sijaitsee myös Polanyin teoria, jossa tiedon käyttö on keskiössä ja hiljaisen tiedon käyttö ilmenee erityisesti yksilön/ryhmän kyvyssä aktivoida ja käyttää heillä sijaitsevaa hiljaista tietoa. (Tools, Onnismaa & Kajanto 2008, 36- 37)



Kuva 2. Rolfin hiljaisen tiedon käsitysten luokittelu. (Tools, Onnismäe & Kajanto 2008, 36-37)

3.3 Oppiminen ja hiljaisen tiedon syntyminen

Oppiminen on jatkuva prosessi, jota tapahtuu kaikkialla ja se johtaa osaamiseen. Opimme asioita joko opiskellen (tietoisesti) tai ei tietoisesti eli ilman, että opiskelemme asiaa. Monissa töissä tarvitaan yleistaitoja ja ne kehittyvätkin työntekijälle usein ilman tietoista oppimista. Ei tietoista oppimista tapahtuu mm. kokemalla, tekemällä, kokeilemalla, seuraamalla muita osajia ja reagoimalla työssä vastaan tuleviin tilanteisiin. Oppimamme asiat kehittyvät ja siirtyvätkin helposti seuraavalle tasolle. Taidot automatisoituvat. Siinä tilanteessa, kun opittu asia on siirtynyt automaattiselle tasolle, on tiedostetusta osaamisesta tullut tiedostamatonta eli hiljaista tietoa. Ne olennaiset asiat, joita osaaminen vaatii, ovat muuttuneet niin itsestään selviksi osajalleen, ettei sen kuvaaminen sanallisesti ole enää mahdollista. Tehtävästä on tullut taito, joka sijoittuu hiljaisen tiedon alueelle. (Asikainen & Toivonen 2004, 15-16)

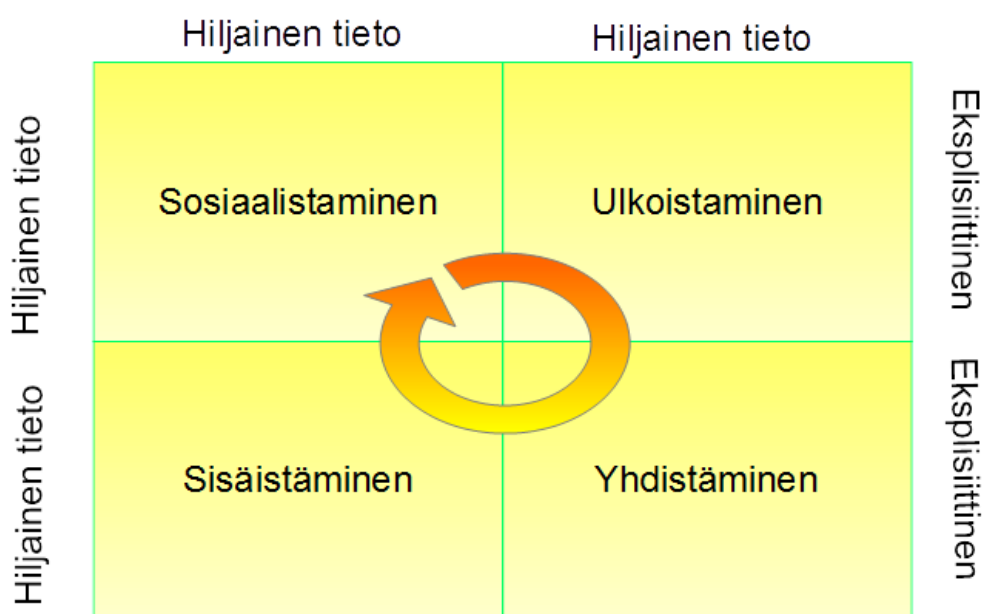
Tietoa, myös hiljaista, syntyy monin eri tavoin. Alla on kuvattu kolme erilaista tapaa hiljaisen tiedon syntymiselle:

1. sosiaalistuminen, jossa hiljainen tieto syntyy tiedostamattomasti, kun oppija on puhtaasti kiinnostuneesti seurannut toisia ihmisiä ja heidän tapoja, arvoja, toimintamalleja ja ajattelutapoja. Sosiaalistuminen on kokonaisvaltaista oppimista, joka syntyy kiinnostuksesta. Työyhteisössä uusi työntekijä kerää itselleen hyvin paljon hiljaista tietoa muilta työntekijöiltä seuraamalla ja aistimalla heidän tapojaan.
2. toiminnan automatisoituminen, jossa ensin opittava asia opitaan ja sen jälkeen unohdetaan. Esimerkkinä voidaan käyttää päässälaskun oppimista. Aloittaessaan laskemisen opettele lapsi käyttää apunaan ulkoista apuvälinettä (paperia, sormia tms.). Opittuaan laskemaan ulkoisen apuvälineen avustamana alkaa lapsi siirtyä vaiheeseen, jossa puhuu itselleen ääneen/mielessä numeroita ja laskutoimitusta. Ääneen puhuminen siirtyy nopeasti mielessä puhumiseksi. Viimeisessä oppimisen vaiheessa nämä sisäisen puheen sanatkin jäävät pois ja lapsi vain laskee ajattelematta sen enempää mitä tekee. Tällöin osaaminen/tieto on saavuttanut hiljaisen tiedon tason.
3. työkalun tai käsitteen käytön sisäistyminen, jossa oppijan huomio kiinnittyy aluksi käytettävään työkaluun tai kohteeseen ja oppimisen edistyessä huomion kohde siirtyy pois välineestä tai käsitteestä. Esimerkkinä voidaan tarkastella uuden johtamisteorian käsitteistöä. Aluksi opimme termin ja keskitymme ymmärtämään termin sisällön. Kun termi on meille tuttu, kokeilemme sen käyttöä ja alamme käyttää sitä useammin. Tällöin huomiomme alkaa siirtyä pois termistä ja sen käytöstä siihen kohteeseen mihin termin sisältöä käytämme. Lopulta itse käsitekin jää usein pois ja käytämme käsitteen sisältöä toiminnassamme ja ajattelussamme. Opittu käsite sisältöineen on siirtynyt hiljaisen tiedon tasolle. (Asikainen & Toivonen 2004, 15-19)

Kuten edellä kerrotustakin huomaamme, kertyy hiljainen tieto osajalleen hiljalleen. Siitä syystä kokeneen työntekijän on itsekin vaikea tunnistaa hiljaisen tiedon tietoaluetta. Tämän lisäksi kulttuurissamme on tyypillistä vähätellä omaa osaamista ja se osaltaan vaikuttaa oman hiljaisen tiedon ymmärtämistä (Kivimäki 2010, 162-163)

3.4 SECI-malli

Ikuijiro Nonaka sekä Hirotaka Takeuchi esittivät vuonna 1995 teorian tiedon luomisen prosessista eli SECI-mallista. SECI- malli mallintaa tiedon luomisen prosesseja hyvin myös organisaatioiden sisällä. Luojiensa mukaan organisaatiot ovat kokonaisuuksia, jonka sisältä syntyy uutta tietoa toiminnalla ja henkilöstön sekä organisaatioiden välisellä vuorovaikutuksella. Näin ollen heidän mukaansa perinteinen tapa ajatella, että organisaatio vain prosessoi informaatiota on riittämätön. SECI- malli pohjautuu ajatukseen siitä, että tieto muuttuu hiljaisen ja käsitteellisen tietomuodon välillä neljässä eri vaiheessa muodostaen toisiinsa vaikuttavan prosessin. (Internetix [www-sivusto](#))



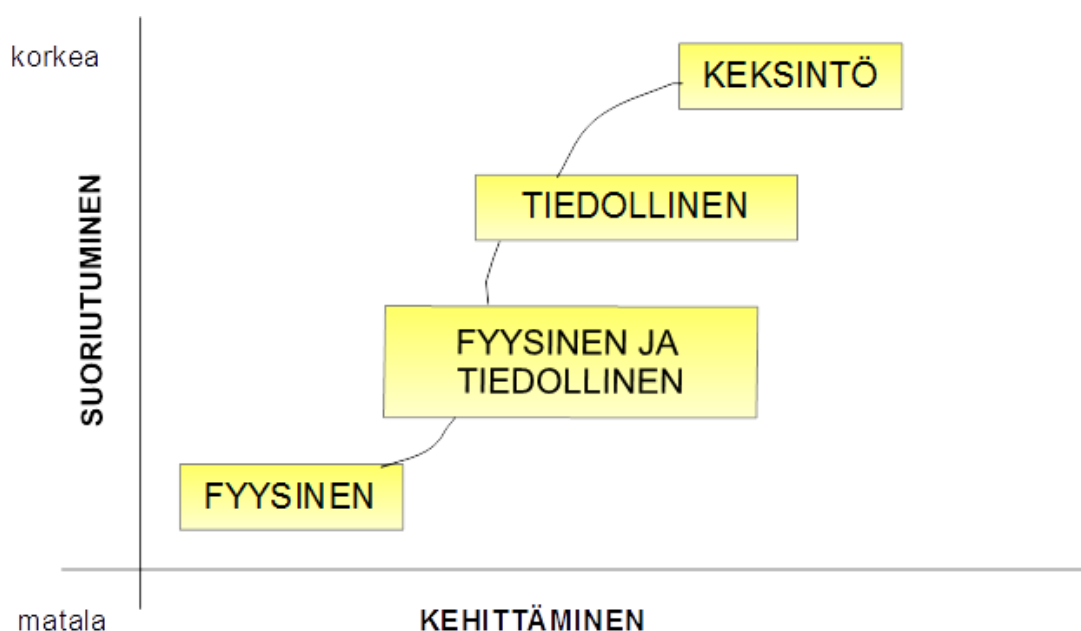
Kuva 3. Nonaka ja Takeuchin SECI-malli vuodelta 1995

SECI-mallin sosiaalistamisvaiheessa tieto on hiljaista ja sen siirtyminen organisaatiossa tapahtuu hiljaisesti. Sosiaalistamisvaiheessa organisaation jäsenet keskustellen jakavat kokemuksiaan ja luovat niiden pohjalta yhteistä hiljaista tietoa. Tieto perustuu ajatusmalleihin ja teknisiin elementteihin. Ulkoistamisvaiheessa hiljainen tieto muuttuu määritellyksi, muodolliseksi sekä systemaattiseksi eli eksplisiittiseksi. Tiedon luomisessa tämä vaihe on hyvin oleellinen, koska siinä muutetaan tieto sanoiksi ja käsitteellistetään se. Tällöin myös ristiriitaiset asiat yhdistetään ja mallinnetaan. Uuden tiedon luomisen prosessissa tämä vaihe on usein toteutettu organisaatioissa ryhmätyöskentelynä ja näin yhdessä ideointi ja assosiointi mahdollistuu. (Internetix [www-](#)

sivusto) Organisaatiolle ulkoistamisen vaihe on hyvin oleellinen, sillä silloin tiedon siirtäminen tehostuu. (Sydänmaalakka, 193) Yhdistymisvaiheessa uusi eksplisiittinen tieto lisätään jo olemassa olevaan eksplisiittiseen tietoon ja rakennetaan näin uusia tietokokonaisuuksia. Sisäistämisvaiheessa luotu tarkkamääreinen ja sanallinen tieto muuttuu jälleen hiljaiseksi. Jokainen kyseisen uuden tiedon luomisen osakas käsittelee itse tietoa uudelleen ja jäsentää uutta tietoa osaksi päivittäistä toimintaa. Yksilötasolla prosessoinnin jälkeen tapahtuu myös tiimien sisäistä hiljaisen tiedon prosessointia. (Internetix www-sivusto)

3.5 Hiljaisen tiedon ilmenemismuodot

Hiljaisen tiedon ilmeneminen on moninaista ja sen ilmenemistä voidaan esittää s-käyrän avulla, joka perustuu K. Kikoskin ja J.F. Kikoskin teokseen *The inquiring Organization. Tacit knowledge, Conversation, and Knowledge Creations: Skills for 21st Century*. (Kikoski & Kikoski, 2004, teoksessa Puusa & Reijonen 2011, 20)



Kuva 4. Hiljaisen tiedon muodot. (Kikoski & Kikoski, 2004, teoksessa Puusa & Reijonen 2011, 21)

Käyrän alussa on fyysiset toiminnot esimerkiksi pyörällä ajo, kävely jne. Seuraavalla tasolla hiljainen tieto on fyysistä mutta myös paremmin tiedostettua. Vieraalla kielellä

kirjoittaminen on hyvä esimerkki tästä. Tiedostamme kirjoittavamme vierasta kieltä, mietimme kielioppia paljon enemmän kuin omalla äidinkielellä kirjoitettaessa. Käytännöllä edettäessä tiedostamisen määrä kasvaa. Seuraavalla ilmenemisen tasolla voidaan puhua selkäytimestä tulevana ammattitaitona. Korkeimmalla tasolla ovat keksinnöt, eli ideat ja ajatukset. (Kikoski & Kikoski, 2004, teoksessa Puusa & Reijonen 2011, 21)

3.6 Hiljaisen tiedon säilyttäminen organisaatiossa

Sitoutuminen organisaatiotasolla hiljaisen tiedon säilyttämiseen heijastuu henkilökunnalle ja se onkin yksi keskeisimmistä edellytyksistä hiljaisen tiedon säilyttämisessä. Mikäli organisaatio ei sitoudu näkyvästi toimintaan, on se selkeä merkki henkilöstölle hiljaisen tiedon siirron merkityksettömyydestä. Tästä syystä sitoutuneen organisaation olisi hyvä määritellä hiljaisen tiedon käytänteet ja tehdä niistä virallisia. Organisaation on hyvä miettiä, millainen rooli hiljaisen tiedon jakamiselle halutaan antaa ja rakentaa toimivat käytänteet vastauksen pohjalle. Määrittely tekee näkyväksi sen, miten organisaatio on valmis sitoutumaan hiljaisen tiedon siirtämisen tukemiseen. (Kuronen, Säämänen, Järvenpää & Rintala 2007, 49)

Hiljaisen tiedon siirtämisen tukemiseksi organisaation tulee suunnitella, resursoida ja seurata tiedon siirtoa ja sen onnistumista, kuten muissakin toiminnoissa joihin organisaatio on sitoutunut. Suunnitteluvaiheessa painottuu tavoitteiden määrittäminen. Ilman tavoitteita on mahdotonta seurata, onko suunnitellut käytänteet oikeanlaisia tai seurata koko prosessin onnistumista. Tavoitteiden määrittelyn jälkeen niistä tulisi viestiä mahdollisimman tehokkaasti koko organisaatiolle. On tärkeä varmistua siitä, että kaikki vastaanottajat ovat ymmärtäneet asian samalla tavalla. Oleellinen osa hiljaisen tiedon siirron mahdollistamisessa on riittävä ja yhtenäinen resurssointi. Mikäli käytänteiden toteuttamiselle ei järjestetä tarpeellista aikaa, vaarantuu sen toteutuminen. (Kuronen, Säämänen, Järvenpää & Rintala 2007, 49-51)

Jotta hiljaisen tiedon siirtymisen prosessi käynnistyy, on henkilökunnan tunnettava olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi. Heidän motivoiminen tiedon siirtoon on monimuotoista. Organisaation sisälle voidaan perustaa tiimiperusteisia järjestelmiä, rakentamalla vuorovaikutusta lisääviä tiloja ja käyttämällä aktiivisesti tiedon jakamista

edistävää tekniikkaa. (Cook&Cook 2005, teoksessa Puusa & Reijonen 2011, 22-23). Työntekijöille on luotava mahdollisuus hiljaisen tiedon siirtämiseen ja annettava siihen tarvittava tilaisuus ja resurssit. (Seidler-de Alwis & Hartmann 2008, teoksessa Puusa & Reijonen 2011, 22)

3.7 Hiljaisen tiedon säilyttäminen yksilötasolla

Yksilötasolla tapahtuva sitoutuminen hiljaisen tiedon siirtoon on tärkeää, mutta se ei toteudu tehokkaasti, mikäli organisaatio ei ole sitoutunut. Organisaatiotason sitoutuminen on merkittävä motivaatiotekijä henkilöstölle. Sitoutunut henkilö on halukkaampi osallistumaan palautteen antoon ja sitä kautta kehittämään hiljaisen tiedon siirtämisen käytänteitä omalta sekä koko organisaation osalta. Hän myös työskentelee päämäärätietoisemmin kohti asetettuja tavoitteita. (Kuronen, Säämänen, Järvenpää & Rintala 2007, 51-52)

Käytännön toteutuksen aikatauluja ja sisältöä tulee miettiä tarkoin. Näin voidaan varmistaa se, että kokemattomalle työntekijälle saadaan informaatiota siirrettyä sopivassa järjestyksessä ja aikataulussa eikä ylikuormittumista ilmene. Tällöin suunnitelma toimii selkeänä runkona toteutukselle, mutta antaa liikkumavaraa, mikäli tilanne sitä vaatii. (Kuronen, Säämänen, Järvenpää & Rintala 2007, 51-52)

3.8 Hiljaisen tiedon johtaminen

Tietojohdaminen on monelle tuttu termi tämän päivän johtamiskeskusteluissa. Tietojohdamisesta on muokattavissa hiljaisen tiedon johtamisen malli. Hiljaisen tiedon johtamisen mallissa kyse on uudesta näkökulmasta, joka pitää nähdä yhtenä osana johtamisen muutosta. Jatkuvasti kehittyvä tietoyhteiskunta ja osaamiseen perustuva työelämä tekee myös hiljaisen tiedon johtamisesta entistäkin tärkeämpää. Tieto- ja osaamislähtöisissä töissä tulevaisuuden rakentamisen tärkeä osa on juurikin hiljainen tieto ja sen johtaminen. Raili Kiviranta määrittelee hiljaisen tiedon johtamisen tärkeät osa-alueet teoksessa Onnistu eri-ikäisten johtamisessa seuraavasti:

1. Hiljaisen tiedon kokonaisuus. Tee se selväksi kaikille käyttäen lähikäsitteitä ammattilaisuus, taito ja kokemus.

2. Tunnista hiljainen tieto. Toimi tukijana ja kaiva hiljainen tieto esiin.
 3. Dokumentointi. Huolehdi, että löydetty hiljainen tieto kirjataan ylös jatkokäyttöä varten.
 4. Hiljaisen tiedon jakaminen. Hyödynnä erilaisuutta ja sosiaalisuutta. Teetä tehtäviä pari- ja ryhmäpohjaisilla työtavoilla
 5. Hiljaisen tiedon sisäistäminen. Huolehdi uusien toimintatapojen vakiinnuttamisesta.
 6. Ymmärrä hiljaisen tiedon merkitys. Hiljaista tietoa voidaan tunnistaa ja sitä voidaan jakaa. Kokeneen työntekijän poistuminen jättää aina aukon.
 7. Esimiehen rooli on tärkeä. Luontainen hiljaisen tiedon siirtäminen on hankalaa ja esimiehen tulee tukea työntekijöitä siihen.
 8. Yhteistyö. Yhteistyön merkitystä ei voi korostaa liikaa.
- (Kiviranta 2010, 199-200)

4 MALLITTAMINEN

4.1 Mallittamisen määritelmä

Malli on tiivis kuvaus joka vastaa kohteensa rakennetta. Mallittamisessa pyritään kuvaamaan kohdetta hyvin tarkasti, jotta se olisi käyttökelpoinen ja mallin tarkastelija pystyisi pääsemään samaan lopputulokseen seuraamalla mallia tarkasti. Näin ollen malli ei ole pelkkää näkyvää informaatiota eikä pelkkää rakennetta vaan näiden sekoitus. Malli toimii karttana, joka auttaa toimimaan mallinnetussa tilanteessa. Malli ei suinkaan sisällä sitä kaikkea tietoa mitä prosessi oikeasti sisältää vaan se on kuvaus todellisuudesta. Mallinnettaessa kuvataan juuri ne oleelliset osat kohteesta, jotta kohde (ilmiö/prosessi) saadaan toimimaan jossakin toisessakin tilanteessa. (Asikainen & Toivonen 2004, 44-46) Mallinnusta on jo vuosikymmeniä käytetty tekniikan, talouden, yhteiskunnan asioiden ja ilmiöiden tutkimissa ja tulosten esittämisessä. Tutkimuksessa, tieteessä ja tuotekehityksessä käytetään termejä malli ja mallinnus useimmiten kuvaamaan matemaattista ja teknistä kuvausta. (Koistinen, A. 2006, 1)

Klassinen esimerkki mallista on kartta, jossa on kuvattuna vain oleelliset osat luonnosta eikä suinkaan kaikkea. Mikäli kaikki luonnossa olevat asiat kuvattaisiin karttaan, olisi se käyttäjälleen hankala jopa mahdoton käyttää. Kun malliin on kuvattu vain oleelliset osat, pystyy luonnossa liikkuja käyttämään karttaa (mallia) apuna luonnossa liikkumiseen. (Asikainen & Toivonen 2004, 45-46)

4.2 Mallittamisen käyttötarkoitus

Koska osaamisesta suurin osa on hiljaista, ei osaaja pysty mallittamaan sitä ilman, että hän saa osaamansa tiedon siirrettyä tietoisella tasolle. Kun hän saa siirrettyä osatut asiat tiedostetulle tasolle, oppii hän itsekkin toimimaan paremmin ja käyttämään laajemmin osaamaansa asiaa. Vasta tässä vaiheessa osaaja pystyy muuttamaan myös omaa toimintaansa. Tällä hetkellä on noin 40 vuoden kokemus mallittamisesta ja käytössä on useita käytännön sovelluksia mallittamisen avuksi. (Asikainen & Toivonen 2004, 52-53)

Mallitettaessa osaamista/ilmiötä/prosessia voidaan pyrkiä monenlaiseen lopputulokseen. Käyttötarkoituksen mukaan mallittaminen voidaan jakaa karkeasti kolmeen erillaiseen tilanteeseen:

1. henkilö mallittaa itseltään jonkun taidon yksin tai käyttäen ulkopuolista mallittajaa. Tällöin tarvittava mallittamisen taso on se, että hän itse ymmärtää toimivan ja ei toimivan tilanteen välisen eron ja osaa käyttää osaamistaan oikein hyväksi.
2. henkilö mallittaa jotakin toista henkilöä/osaajaa oppiakseen häneltä taidon. Mallittamisen tarkoituksen mukaisena tasona on se, että oppija oppii taidon osaajaltaan, mutta hänen ei tarvitse osata opettaa taitoa eteenpäin. Riittää, kun hän pääsee samaan lopputulokseen mallinsa kanssa.
3. Mallittaja mallittaa osaamista tarkoituksenaan löytyä siitä olennaiset seikat ja rakentaa sellainen malli, jonka avulla osaaminen voidaan siirtää muille ihmisille. (Asikainen & Toivonen 2004, 58-59)

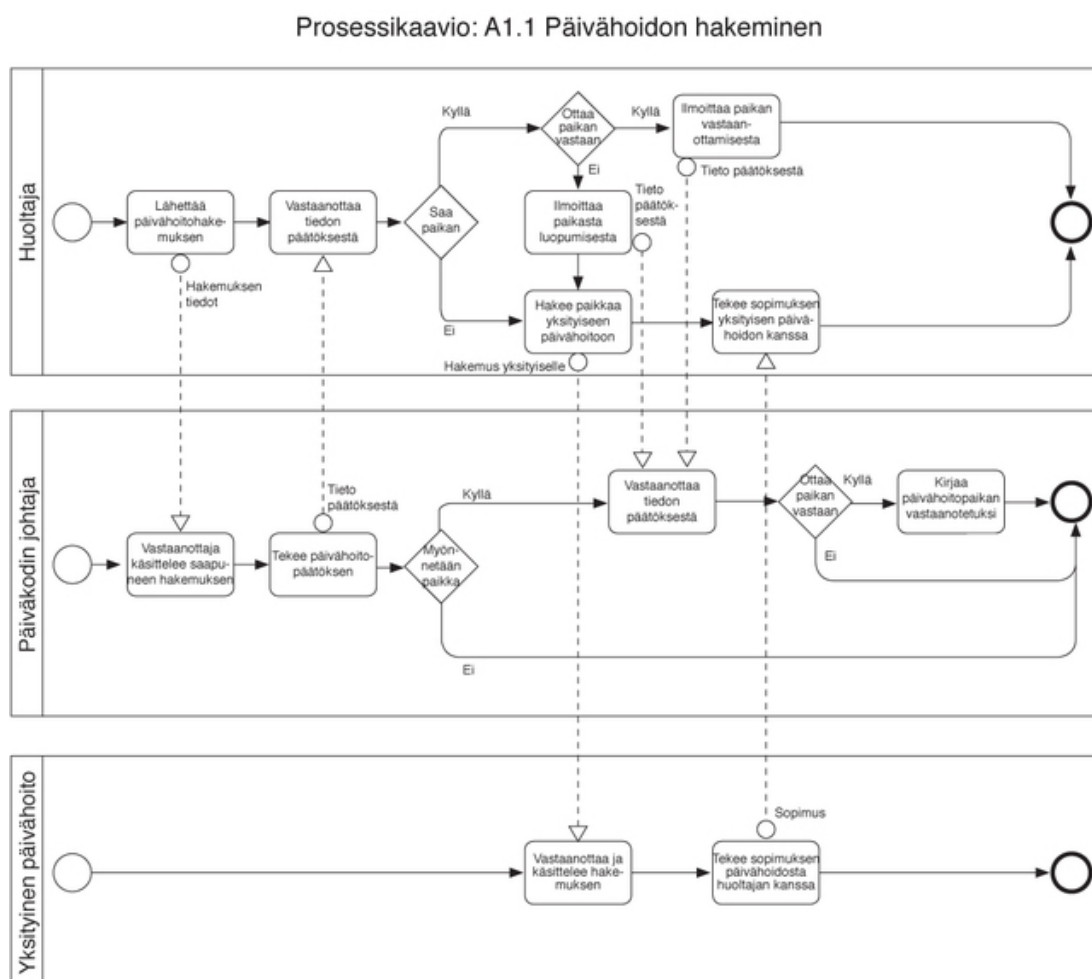
4.3 Mallittamisen käytäntöjä

Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, voidaan mallintamista tehdä monella eri tasolla. Aina on kuitenkin aluksi määriteltävä se, mitä mallitetaan. Mitä haluamme oppia? Keneltä haluamme oppia? Onko taito sellainen, että sitä kannattaa viedä eteenpäin organisaatiossa? Onko kyseessä yksilön ainutlaatuisuuteen liittyvä seikka vaiko osaaminen minkä monistaminen tuo lisäarvoa? Onko osaaminen organisaation arvojen mukaista? Näihin kysymyksiin vastaamalla saadaan varmuus mallitettavasta asiasta. Sen jälkeen on mietittävä, ketä käytetään mallina. Usein on perusteltua valita organisaatiosta noin 3 osajaa/huippuosajaa. Tällöin yksilön ainutlaatuisuuden rooli pienenee. Aina se ei kuitenkaan ole mahdollista ja silloin edellä mainittu seikka on otettava huomioon. Mallittajan on syytä luoda hyvä suhde mallitettaviin, jotta hän pystyy havainnoimaan mallitettavia myöhemmässä mallintamisen vaiheessa monialaisesti. (Asikainen & Toivonen 2004, 61-62)

Mallittamishaastattelu on hyvä tapa perehtyä mallitettavaan asiaan. Haastatteluja on syytä pitää useampi 3-5 kpl. Haastatteluista saadaan suuri määrä materiaalia tarkkailemalla malleja ja heidän tekemiään asioita sisäisesti ja ulkoisesti. Haastattelussa mallittajan tulee havainnoida hänelle uusia asioita, ei sellaisia joita hän jo osaa/ymmärtää. Haastattelijan on hyvä heittäytyä niin sanotusti tyhmäksi ja kysyä vielä kysymisen perään, jotta päästään osaamisessa tarpeeksi syvälle ja saadaan esille hiljaista tietoa mallitettavasta ilmiöstä. Haastattelijan tulee olla varma siitä, että ymmärtää todella asian eikä vain kuvittele ymmärtävänsä. Mallittaja voi kokeilla saamaansa tietoa niin mielessään kuin käytännössäkään mallittamisen eri vaiheissa. (Asikainen & Toivonen 2004, 63-66)

Mallin rakentamisessa yhteistyön tekeminen mallin kanssa on oleellista. Haastatteluista kerätyt tulokset on hyvä käsitellä aina haastattelun jälkeen mallin kanssa, jolloin hän voi seuraavissa tapaamisissa kommentoida havaintoja ja kertoa, mikäli haastattelussa on ymmärretty jotain väärin. Myös lopulliseen muotoon jäsennetty malli kannattaa testata mallinnettavan kanssa samalla mieltien, onko mallissa kaikki oleellinen eikä mitään ylimääräistä. Kun malli on kokonaan valmis, tulee suunnitella ja suorittaa mallin opetus. (Asikainen & Toivonen 2004, 66-68)

Yksi mallittamisen perinteisistä muodoista on organisaation erilaisten prosessien mallintaminen. Prosessien kuvaaminen mallien avulla voidaan tunnistaa toimintojen ketjut, muutostarpeet sekä rakentaa tavoiteprosesseja. Prosesseja voidaan muodostaa mm. organisaation ydin-, tuki-, pää-, ali- tai osaprosesseista. Erilaisia prosessimalleja on lukuisia ja niiden käytössä on suositeltavaa käyttää keskitetysti yhtä mallia. Mikään malleista ei kuitenkaan ole standardoitu. Prosessikuvauksia on syytä luoda etenkin niistä toiminnoista, jotka on syytä toteuttaa aina samalla tavalla. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 8–11) Julkishallinnon prosessikuvauksia varten on luotu JHS 152 suositus. Suosituksella pyritään siihen, että julkishallinnossa tehdyt prosessimallinnukset olisivat yhteneväisiä. JHS suosituksessa käytetään uimaratamallia, jossa on määritelty tarkasti muodot mitä mallissa käytetään. (JHS 152 2012, 1-2)



Kuva 5. JHS 152 suosituksessa oleva prosessikaavionmalli, jossa on käytetty kuvaustapana uimaratamallia. (JHS 152 2012, 1-2)

Mallintamisen tarkoitus ei ole mallinnus itsessään vaan tarve kehittää prosesseja, tunnistaa niiden ongelmia tai tunnistaa prosessin nyky- tai tavoitetila. Prosessin mallittamisen muita tarkoituksia on muun muassa:

- prosessin tai muun kohteen parempi ymmärtäminen
- kehittäminen, parannuskohteiden löytäminen, toiminnan tehostaminen
- organisaation sisäisten toimintatapojen tai eri organisaatioiden välisten toimintojen yhdistäminen
- toimintojen automatisoiminen

Vaikka mallinnus voi kohdistua vain nykytilaan, ilman suuria kehitystavoitteita on tärkeää tunnistaa myös mahdolliset kehittämiskohteet, jotka erottuvat mallista. (Toivonen, ym. 2007, 23-25)

4.4 Mallittamisen hyödyt

Mallintaminen on hyödyllistä organisaation sisällä monissa erilaisissa organisaation arkipäiväisissä tilanteissa kuin muutos tilanteissakin. Alla olevaan taulukkoon on koottu eräitä asiakokonaisuuksia, joissa mallintamisesta nähdään olevan selvää hyötyä.

Taulukko 3. Mallittamisen käyttökohteet ja hyödyt. (Asikainen & Toivonen 2004, 68-72; Savimäki n.d, 2-3)

Mallintamisen käyttöalue	Mallintamisen tuomat hyödyt
Senioreiden osaamisen siirtäminen	<ul style="list-style-type: none"> - senioriosaamisen tunnistaminen ja osaamisen kouluttaminen muille työntekijöille - eläköitymisen ennakkoinnin apuväline - seniori- juniori osaamisen siirto - kokemuksen siirtäminen
Huippuosaajan osaamisen siirtäminen	- organisaatiossa olevan huippuosaamisen jakaminen myös muille työntekijöille -> organisaation kehittyminen
Organisaation strateginen osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> - ydinosaamisen siirtäminen - strategian tukeminen - strategisesti tärkeiden työntekijöiden kehittymisen tukeminen
Työssäoppiminen	<ul style="list-style-type: none"> - olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen - jatkuvan oppimisen juurruttaminen organisaatioon - oppimisen kulttuurin kehittäminen
Tiimioppiminen	<ul style="list-style-type: none"> - tiimioppimisen tehostuminen - tiimien ilmapiirin kehittyminen
Perehdytys ja koulutukset	<ul style="list-style-type: none"> - perehdytyksen välineistö - mahdollistaa kohdennetun perehdytyksen - muut sisäiset koulutukset - koulutusmateriaalit
Yksilön edut	<ul style="list-style-type: none"> - kaikkien oppimisen kehittyminen - työhön sitoutuminen - oman työn arvostuksen parantuminen - työkulttuurin ja vuorovaikutuskulttuurin muutokset

4.5 Hiljaisen tiedon mallittaminen

Vaikka kaikilla organisaation jäsenillä olisi sama pohjakoulutus ja samat työskentelyolosuhteet, erottuvat jotkut työntekijät niin sanotuiksi huippuosaaajiksi. Huippuosaaajille ominaista on toimia jouhevasti työyhteisössä, olla kiinnostunut ihmisistä, tehtävistä ja ympäristöstä. Heillä on usein myös vahvat vuorovaikutustaidot. He havainnoivat ympäristöön aktiivisesti eli keräävät jatkuvasti tietoa ympäristöstään ja rakentavat näin hiljaista osaamistaan. Näillä organisaation huippuosaaajilla on paljon tietoa, jonka mallittaminen on erityisen tärkeää. Mallittamalla tuo hiljainen tieto saadaan tieto siirrettyä. (Kirves 2010, 10-11)

Dokumentaatiota organisaation sisällä olevasta tiedosta tapahtuu myös ilman varsinaista mallittamisen prosessia, mutta hiljaisen tiedon siirrossa mallittamisen prosessilla ja sitä kautta tapahtuvalla hiljaisen tiedon tunnistamisella, on perusteltu rooli. Mallintamisen avulla hiljainen tieto saadaan tunnistettua ja tiedostettua. Yksilö voi tunnistaa omaa hiljaista tietoaan mallintamalla jotain omaa työprosessiaan ja kirjoittamalla siitä selkeän dokumentaation toiselle työntekijälle. Tällöin nähdään toimivan ja toimimattoman tavan erot. Dokumentointi koetaan kuitenkin usein hyvin aikaa vieväksi ja siksi sitä ei hyödynnetä aktiivisesti. Hiljaisen tiedon mallittamisessa, kuten kaikessa mallittamisessa, kerätään jonkin tehtävän oleelliset osat tiiviiksi ja käyttökelpoiseksi tietopaketti. Samalla tulee kuitenkin painottaa asiantuntijan osaamista. Pelkkä näkyvän tiedon mallittaminen ei ole riittävää. Hiljaisen tiedon mallissa kuvataan se, miten jonkin asiantuntija tekee jonkin työvaiheen. Tämä malli jakaa parhaat käytänteet muillekin työyhteisössä. Mallinnettu hiljainen tieto voidaan jakaa toisille esimerkiksi luennolla, koulutuksissa sekä valmennuksissa. (Virtainlahti 2009, 94-96)

5 HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN

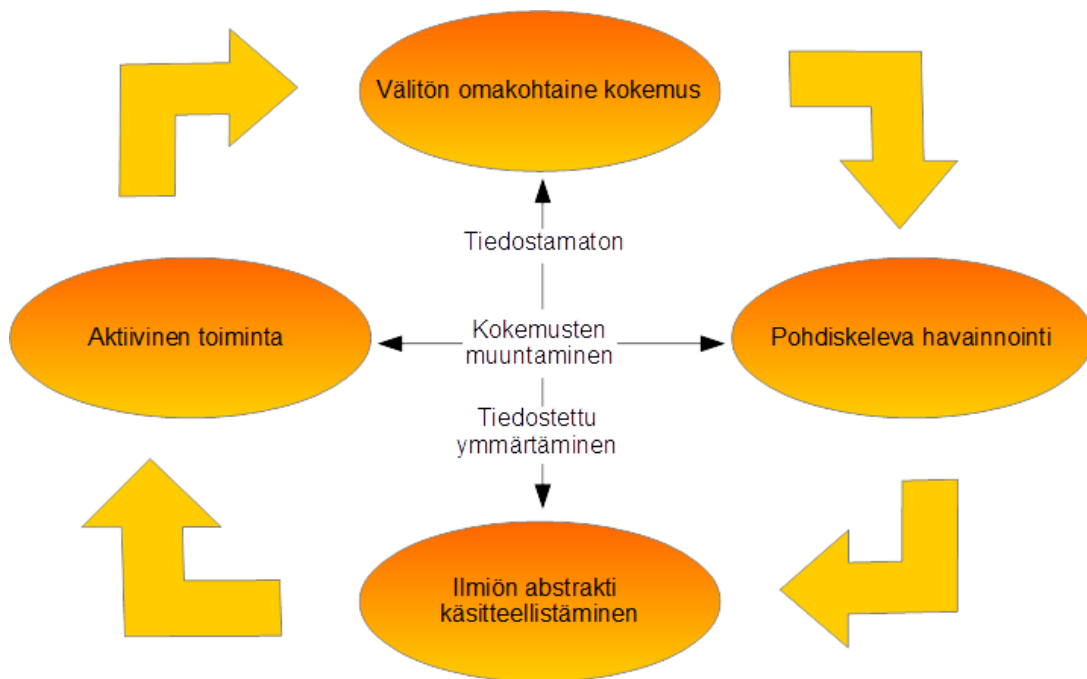
Yksilöiden ja organisaatioiden sisäinen hiljaisen tiedon jakaminen on tulevaisuuden tietojohdamisen suurimpia haasteita. Hiljaista tietoa ei voi siirtää sellaisenaan

ammattilaiselta oppijalle vaan oppijan tulee kokea ja jäsentää itse tieto ja näin kehittyvän ammattitaitonsa kautta luoda oma hiljainen tietonsa. Useat hiljaisen tiedon välittämiseen tähtäävät menetelmät perustuvat ammattilaisen ja aloittelijan väliseen vuorovaikutukseen. (Kuronen, Säämänen, Järvenpää & Rintala 2007, 21)

Tutkimuksen mukaan valtaosa osaamisestamme on hiljaista tietoa ja siihen organisaatio ei pääse käsiksi, vaikka henkilöstön osaaminen olisi tarkastikin kartoitettu. Kartoittamisen ja osaamisprofiilien rakentamisen lisäksi tarvitaan muita keinoja, jotta hiljainen tieto siirtyisi organisaation sisällä helpottamaan organisaation arkea sekä muutostilanteita. (Ilmarinen, 11). Hiljainen tieto pyritään usein mallintamaan erilaisiksi ohjeiksi, säännöiksi tai kaavioiksi. Niiden avulla sitä pystytään siirtämään organisaation sisällä. (Kesti, 45) Polanyi korostaa, ettei hiljaista tietoa voida kehittää katsomalla, sillä kyse ei ole näkemisestä. Tässä yhteydessä hän tarkoittaa näkemisellä kokemisen kautta saavutettavaa yksilöllistä ymmärtämistä. Hiljaisen tiedon jakaminen on mahdollista keskustelemalla, yhteistyöllä, käytännön tietojen ja taitojen käsittelyllä. Tällöin hiljaisesta tiedosta muodostuu organisaation sosiaalista pääomaa. (Viitala R. teoksessa Puusa & Eerikäinen, 50) Tässä kappaleessa esitellään useita erilaisia yhteisöllisiä työssäoppimisen tapoja hiljaisen tiedon jakamiseen organisaatiossa.

5.1 Kokemuksellinen oppiminen

Kokemuksellisen oppimisen käsitteen yhteydessä puhutaan usein David Kolbin määritelmästä. Käsitteellä tarkoitetaan kokemusten läpikäynnin kautta syntyvää oppimista. Mikäli kokemuksen pohjalla on jokin ongelma tai ristiriita, on oppiminen tehokkainta. Kokemuksen kautta tapahtuva oppiminen on kokonaisvaltainen ja opettaakin ihmistä tiedollisesti, taidollisesti, asenteellisesti sekä sosiaalisesti. Kolbin luoma kokemuksellisen oppimisen malli korostaa oppimisprosesseissa kokemuksen merkitystä. Hän on luonut alla olevassa kuviossa esitetyn kokemuksellisen oppimisen kehän. (Virtainlahti 2009, 231)



Kuva 6. Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehä. (Virtainlahti 2009, 232)

Kokemuksellisen oppimisen kehä alkaa omakohtaisesta kokemuksesta ja luo pohjan havainnoinnille ja pohdinnalle. Reflektoidessaan kokemusta henkilö luo mielessään uusia käsitteitä sekä yleistyksiä. Abstrakti käsitteellistäminen tuo prosessiin johtopäätöksiä sekä ratkaisuja. Viimeisessä vaiheessa oppija kokeilee aktiivisesti uusia käsitteitä ja kerää itselleen uutta kokemusta käsitteiden testaamisesta ja oppiminen jatkaa kulkuaan kehällä. Mitä useamman kerran oppimisen kehä kierretään ympäri, sitä syvempää oppiminen on. (Virtainlahti 2009, 231)

Kokemusoppimisen yhtenä muotona voidaan pitää myös hiljaisen tiedon siirrossa käytettävää kokemustenvaihtopiiriä. Kokemusten vaihtopiirissä on tarkoituksena, että ryhmäkokoontumisissa osallistujat kertovat omista kokemuksistaan vapaasti ja niistä johdetaan keskustelua, joka onnistuessaan saa tarinan muodon. Tarinan kautta hiljainen kokemustieto saadaan näkyväksi ja ikään kuin kuulijankin kokemaksi. Organisaatio saattaa hyötyä myös siitä, mikäli tapaamisiin pyytää mukaan jo eläköityneitä henkilöitä, jolloin heillä olevaa hiljaista tietoa saadaan takaisin organisaatioon. (Ilmarinen n.d, 11)

5.2 Työn kierto

Työnkierrossa työntekijä siirtyy sovituksi ajanjaksoksi toiseen tehtävään organisaation sisällä. Tällä pyritään kartuttamaan työntekijän osaamista, lisäämään kokemuksia ja kehittämään moniosaamista. Työnkierrolla on myös vaikutusta työhyvinvointiin. Työnkierrossa olevan henkilön hiljainen sekä näkyvä tietämys siirtyvät organisaation toiseen osaan ja samalla uudesta ympäristöstä siirtyy uutta tietämystä työntekijään. Oman työtehtävän näkeminen toisesta näkökulmasta auttaa lisäämään tietämystä omasta työtehtävästä sekä koko organisaatiosta. (Virtainlahti 2009, 128)

Eräiden tutkimusten mukaan työnkierrossa mukana olleet työntekijät arvostavat enemmän organisaation eri yksiköiden välistä yhteistyötä sekä eri yksiköiden työtehtäviä. Työnkierrossa mukana olleella henkilöllä on myös laajempi käsitys koko organisaation toiminnasta sekä paremmat verkostot työyhteisössä. Negatiivisena piirteenä työnkierrossa pidetään tehokkuuden laskemista, sillä uuden tehtävän opettelu vie aina tekijältään aikaa ja voimavaroja. Työnkierto voidaan ottaa mukaan jo organisaation sisäisessä urasuunnittelussa. (Ilmarinen n.d, 10)

5.3 Tiimioppiminen

Tiimioppimisessa tiimi eli nimetty henkilöryhmä, joka vastaa tietyn kokonaisuuden hoitamisesta itseohjautuvasti, pyrkii yhdessä samaan päämäärään. Tällöin muun muassa keskustelut, dialogit ja kokemusten vaihdot kasvattavat vuorovaikutusta. Tiimissä tapahtuu vuorovaikutteista hiljaisen ja näkyvän tiedon siirtämistä, sillä yhteistyössä toisen hiljainen tieto tulee toiselle näkyväksi ja päinvastoin. Kokeneiden työntekijöiden tiimissä aloittelijatkin oppivat asioita nopeasti mallioppimisen kautta. (Ilmarinen n.d, 8)

Tiimin yhteiset toimintatavat ja päämäärä lisäävät tiedon siirtymistä työntekijältä toiselle. Yhteisten päämäärien asettaminen ja niihin pääseminen vaatii jokaisen tiimiläisen osaamisen käyttöä. Kun jokaisen tiimiläisen osaamista ja tietämystä käytetään, siirtyy se tiimissä eteenpäin. Näin tiimin osaaminen lisääntyy sen lisäksi, että

yksilöiden osaaminen kehittyi. Tiimityöskentelyä pidetään varsin tehokkaana keinona lisätä hiljaisen tiedon siirtymistä. (Virtainlahti 2009, 119)

5.4 Mentorointi

Mentorointi on hyvin yleisesti käytössä oleva tapa edistää tiedon siirtymistä organisaation sisällä. Mentoroinnissa kokenut senioriasemassa oleva ammattilainen ohjaa ja tukee nuoremman innokkaan oppijan työtä. Mentorointi tapahtuu pääasiassa parikeskusteluissa mentorin ja mentoroitavan välillä. Heidän välillä on syytä vallita avoimuus, luottamus ja sitoutuneisuus. Mentoroinnin avulla hiljaisesta tiedosta siirtyy erityisen hyvin organisaation asenteet, normit, toimintaperiaatteet sekä tavat. Myös työyhteisön tavat, historia sekä tulevaisuuden näkymät siirtyvät mentoroitavalle tehokkaasti. Mentoroinnissa hiljaista tietoa siirtyy myös mentoroitavalta mentorille. (Virtainlahti 2009, 119-120)

Tavoitteena mentoroinnissa on kasvattaa mentoroitavasta vahva ammattilainen, joka oppii myös itse kokemalla. Tästä syystä mentori ei anna mentoroitavalle valmiita vastauksia vaan nimenomaan ohjaa kehittymistä sekä ratkaisuiden tekemistä. Mentorina voi toimia kuka vain paitsi oma esimies, sillä organisaation sisäiset valtasuhteet saattavat vaikeuttaa mentorin ja mentoroitavan välistä suhdetta. Esimiehen rooli prosessissa on kuitenkin huomattavan tärkeä niin prosessin käynnistäjänä kuin myös sen hyväksyjänä. Usein esimiehen välityksellä mahdollistuu myös mentorin koulutus tehtävänsä. (Ilmarinen n.d, 9)

5.5 Seniori-juniori työparit

Seniori-juniori työpareja käytetään tiedon siirtämisen apuna yleisesti aloilla, joissa tehdään usein pitkä työhistoria samassa organisaatiossa. Pitkässä työsuhteessa koke-musta tehtävästä ja organisaatiosta kertyy runsaasti. Tätä hiljaista osaamista on syytä pyrkiä siirtämään junioreille ja hyvä tapa siihen on parityöskentely, jossa hiljainen tieto välittyy henkilökohtaisessa kanssakäymisessä. On syytä kuitenkin huomata, että osaamisen ja tietämyksen kertyminen ei ole aina kiinni työuran pituudesta, vaan nuoremalla henkilöllä saattaa olla hyvinkin paljon osaamista joltakin alalta. Tällöin

puhutaan konkari-aloittelija työparista (Virtainlahti 2009, 121-122) Parityöskentelyssä opitaan paitsi keskustelemalla ja ohjaamalla myös seuraamalla toisen työskentelyä. Aina tarpeellista ei ole edes tiedon dokumentointi tai suullinen kertominen vaan hiljainen tieto siirtyy juniorille/aloittelijalle hiljaisesti. (Ilmarinen n.d, 9)

Usein käytetty malli on myös niin sanottu mestari-oppipoika malli. Mallilla on pitkä historia hiljaisen tiedon siirtämisessä. Oppipoika seuraa mestarin työskentelyä ja oppii siitä havainnoimalla ja matkimalla mestaria. Mestari-oppipoika-mallissa on tärkeää kiinnittää huomiota olennaiseen tietämyksen arviointiin. Mestarin on syytä miettiä kriittisesti, onko kaikki hänen tapansa sen arvoisia, jotta niiden siirtäminen tulevaisuuden ammattilaiselle on perusteltua. Onko mestarin tavat tehokkaimpia mahdollisia? Onko mestarin syytä päivittää itse osaamistaan jollain sektorilla? Oppipojan on myös syytä miettiä kriittisesti sitä mikä on olennaista tietoa oppimassaan sekä miten toimintatapoja voitaisiin kehittää edelleen. (Virtainlahti 2009, 121-122)

5.6 Perehdyttäminen ja työnopastus

Perehdytysjaksolla uudelle työntekijälle siirretään suuri määrä hiljaista tietoa. Perehdyttäjä esittelee uudelle työntekijälle varsinaisen työtehtävän lisäksi organisaatiota, työpaikka ja – yhteisöä. Perehdytyksen aikana työntekijä sosiaalistuu uuteen ympäristöönsä. Tässä sosiaalistumisessa välittyy uudelle työntekijälle suuri määrä hiljaista tietoa. Mitä aktiivisemmin ensimmäisten viikkojen aikana tietoa pyritään siirtämään, sitä nopeammin työntekijä saadaan mukaan työyhteisöön ja hänet saadaan sisäistämään organisaation sisäiset asenteet myös osaamisen jakamisen suhteen. (Ilmarinen, n.d, 13) Hiljaisen tiedon jakamisen jatkuvuuden kannalta olisi hyvin tärkeää, että uudelle työntekijälle luotaisiin heti aluksi halu jakaa hiljaista tietämystään. (Virtainlahti 2009, 131-132)

Työnopastuksella tarkoitetaan varsinaiseen työtehtävään liittyvää perehdytystä. Työnopastuksessa pitäisi kiinnittää erityistä huomiota hiljaisen tiedon jakamiseen. Kokeusperäisen tiedon jakaminen mahdollisesti myös lyhentää uuden tehtävän omaksumista. Ammattilaiselle työnopastustilanteet ovat hyviä mahdollisuuksia jakaa sisäistä tietämystään. (Virtainlahti 2009, 131-132)

5.7 Työhuonejärjestelyt

Työhuonejärjestelyt vaikuttavat suuresti hiljaisen tiedon siirtymiseen. Parhaassa mahdollisessa tapauksessa tilajärjestelyt edesauttavat tiedon siirtymistä, mutta huonoilla tilajärjestelyillä saadaan tiedonkulkua myös estettyä tehokkaasti. Työyhteisössä tulisi-kin kiinnittää huomiota tilajärjestelyihin entistä enemmän. Mikäli tilaratkaisuilla ei voida taata helppoa keskusteluyhteyttä, tulee miettiä mitkä sähköiset välineet auttavat yhteyden luomiseen. Onko sosiaalinen media mahdollinen apuväline hiljaisen tiedon siirtämiseen? Alla esitetyt kysymykset helpottavat miettimään tilaratkaisuiden oikeellisuutta.:

- tapahtuuko työskentely avokonttorissa vai kukin omassa huoneessaan?
- jakaako työparit yhteisen huoneen vai tapahtuuko työskentely etäällä toisistaan?
- työskenteleekö saman osaston henkilöstö lähekkäin toisiaan?
- onko keskusteluyhteys helppo saavuttaa?
- kannustaako tilaratkaisut itsenäiseen työskentelyyn?
- mikäli työskentely tapahtuu omissa huoneissa, pidetäänkö ovia suljettuina?

(Virtainlahti 2009, 125-127)

5.8 Haasteet hiljaisen tiedon jakamisessa

Monissa tilanteissa työntekijä saattaa olla varsin haluton jakamaan hiljaista tietämystään muille. Organisaatiossa vallitseva tiedon jakamisen kulttuuri vaikuttaa tähän voimakkaasti. Työntekijä saattaa myös tuntea, että muut eivät hyödy hänellä olevasta tiedosta. Tieto saattaa olla myös vallanväline niin, että henkilö ei halua jakaa hiljaista tietoaan muille, sillä kokee silloin vaarantavansa asemansa yhteisössä. Organisaatiossa olevat arvojärjestelmät voivat myös vaikeuttaa halukkuutta hiljaisen tiedon siirtämiseen. (Cook&Cook 2005, teoksessa Puusa & Reijonen 2011, 22) Epäselvät tavoitteet ja kannustimet sekä väärin auktoriteettien asettaminen saattaa myös lisätä hiljaisen tiedon siirtämisen haasteita. (Seidler-de Alwis & Hartmann 2008, teoksessa Puusa & Reijonen 2011, 22)

Organisaation sisäinen ilmapiiri vaikeuttaa hiljaisen tiedon siirtämistä. Mikäli organisaatiossa ei vallitse avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, ei yksilöt uskalla jakaa sisälleen olevaa tietoa luontevasti. Organisaatiossa vallitseva voimakas yksilöiden välinen kilpailu myös vähentää tärkeää yhteistyön tekemistä, joka on organisaatioiden perimäinen toiminta-ajatus, ja vaikeuttaa tiedon siirtymistä organisaation sisällä. Esimiestyön haasteena onkin tasapainotella yksilön palkitsemisen, yhteistyön, organisaation sisäisen tiedon siirron ja tuloshakuisuuden välillä. Myös organisaation rakenteelliset ongelmat saattavat vaikeuttaa asiaa. (Ojala 2008, 53, 280)

Riittämätön resurssointi estää tehokkaasti hiljaisen tiedon siirtymisen. Mikäli työntekijällä ei ole aikaa jakaa hiljaista tietoaan riittävästi jää sen siirtäminen vajaaksi. Työyhteisöissä vallitseva kiire ja yhteisten vapaamuotoisten palaverien vähyys vaikeuttaa keskustelun syntymistä. Organisaatiossa saattaa myös vallita sisäinen asenne, jonka mukaan kokemuksen tuoma tieto ei ole arvostettavaa. Itsestään selvästi tällainen asenne ilmapiiri vähentää hiljaisen tiedon siirtämistä. (Paloniemi 2008, 268-269)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Kunnanviraston työntekijöille toteutettiin sähköinen kysely, jossa heidän tuli sanallisesti vastata avoimiin kysymyksiin. Kysely lähetettiin yhdelletoista (11) viranhaltijalle/työntekijälle ja siihen vastasi 9 viranhaltijaa/työntekijää. Kyselyn vastausprosentti oli 82%. Kyselyn alussa selitettiin lyhyesti mitä termillä hiljainen tieto tarkoitetaan, jotta vastaukset kohdistuisivat varmasti hiljaiseen tietoon. Sähköinen alusta mahdollisti sen, että kyselyyn pystyi vastaamaan nimettömästi. Kaikki vastaukset olivat nimettömiä. Tutkimustuloksia avattaessa käytän termejä henkilö A jne. Tämän kyselyn lisäksi olen kerännyt tietoa mm. perehdytystilanteissa sekä mallittamalla valittua prosessia yhdessä nykyisen hallintopalveluiden toimistosihteerin kanssa.

6.1 Kyselytutkimus

Kyselyyn vastanneista 8 koki omaavansa hiljaista tietoa. Vastauksista on luettavissa myös se, että vastanneiden mielestä pitkään talossa olleilla työntekijöillä hiljaisen tiedon määrä koettiin suuremmaksi kuin talossa lyhyemmän ajan työskennelleillä työntekijöillä. Kunnanviraston työtehtävät ovat laaja-alaisia ja se näkyy selvästi myös vastauksissa. Vastaajista enemmistö kokee, että hiljaista tietoa on runsaasti laaja-alaisia tehtäviä tekevillä työntekijöillä siitäkin syystä, että ohjeistus ei ole ajantasainen. Henkilö F kertoo hiljaista tietoa kertyvän paljon erilaisissa työympäristöissä, joka puolestaan auttaa tiedon vertailussa nykyisessä työssä. Henkilö I puolestaan kokee, että hiljaista tietoa on hänellä itsellään ja erityisesti ihmisillä, jotka ovat tehneet pitkän työhistorian ja joiden työnkuva antaa mahdollisuuden hoitaa tehtäviä vapaammin ilman tarkkaa ohjeistusta. Henkilö H vastaukseen sisältyy pieni epävarmuus omasta hiljaisesta tiedostaan.

Kyllä minullakin (ehkä) on työhön liittyvää hiljaista tietoa. Kaikilla kauan kunnanvirastolla olleilla työntekijöillä on paljon hiljaista tietoa.

Vastaajat kokivat, että työssä käytettävä hiljainen tieto on kerääntynyt heille työuran aikana. Henkilö H kokee, että hiljainen tieto on syntynyt hänelle ennen sähköisten työmenetelmien käyttöön ottoa. Hiljaisen tiedon määrä koetaan verrattain suurena, mutta sen siirtymistä pidetään organisaation sisällä ongelmallisena. Hiljaisen tiedon koetaan helpottavan arkea ja sujuvoittavan töitä oleellisesti, kun työntekijän ei tarvitse joka kerta prosessoida asiaa uudelleen mielessään vaan tehtävä voidaan toteuttaa jo olemassa olevan tiedon avulla. Hiljaisen tiedon koettiin kuitenkin olevan joskus myös negatiivista organisaatiota ajatellen, esimerkiksi tilanteissa, joissa uusia toimintatapoja tulee omaksua arkipäiväiseksi toimiksi. Henkilö A kertoo saaneensa hiljaista tietoa pitkäaikaisilta työntekijöiltä erilaisina neuvoina asioiden hoitamiseksi. Hän kokee hiljaisen tiedon siirtymisen erityisen positiiviseksi hyvin käytänteiden siirtymisen vuoksi ja ko. organisaation tietopääoman siirtymisessä. Henkilö D kertoo vastauksessaan tekevänsä hyvin itsenäistä työtä ja kokee sen lisäävän hiljaisen tiedon kehittymistä eri tehtävien hoidossa. Hänen mielestään dokumentaatio, erityisesti ohjeiden, puute lisää entisestään sitä, että tieto muuttuu näkyvästä hiljaiseksi. Henkilön D vastauksessa tulee esille myös se, että henkilöstömuutostilanteissa tiedon sijaitseminen hiljaisen tiedon

alueella vaikeuttaa tiedon siirtymistä ja näin ollen koko organisaation toiminta saattaa hidastua hetkellisesti. Dokumentaation puutteen hän kokee lisäävän stressiä työntekijöiden keskuudessa erityisesti henkilöstömuutosten aikaan. Useissa vastauksissa todetaan, että ohjeistuksien ja dokumentaation lisääminen aktivoisi hiljaisen tiedon siirtymistä eikä muutostilanteet muodostuisi ongelmallisiksi.

Kaikki vastaajat kokivat, että hiljaista tietoa katoaa aina henkilöstömuutoksissa. Hiljaisen tiedon katoamista pystytään kuitenkin vastanneiden mielestä vähentämään, joskaan ei estämään. Selvä enemmistö nosti esiin dokumentoinnin tärkeyden ja riittävien aikaresurssien turvaamisen. Hiljaisen tiedon siirtymisen esteenä koettiin olevan myös työilmapiirin sekä työntekijöillä olevan halun pitää tietoa vain itsellään. Henkilö A toi vastauksessaan esiin myös sen, että hiljaisen tiedon siirtyminen henkilön lopettaessa tehtävässään on myös persoona kysymys. Hänen mielestään jokaisella työuraa lopettavalla työntekijällä on velvollisuus jakaa myös hiljaista tietoa vaikka siihen ei ketään voidakaan pakottaa. Useat vastaajat toteavat, että hiljaisen tiedon siirtyminen helpottuisi, mikäli uusi ja vanha työntekijä työskentelisivät hetken työparina. Useiden vastausten mukaan riittämättömät aikaresurssit vaikeuttavat tällä hetkellä hiljaisen tiedon siirtymistä.

”Kyllä tieto katoaa ja sitä voisi estää esim. kirjaamalla tiedot ylös seuraavaa varten tai oppisopimuskoulutus tyyppisellä toimella missä pois jäävä ja taloon tuleva työskentelee hetken aikaa yhdessä.”

Tiedon katoamista voitaisiin estää, jos olisi aikaa ja lisää henkilökuntaa.

Kysyttäessä hiljaisen tiedon katoamisen merkitystä kunnalle, nousi useissa vastauksissa esille se, että resursseja säästävät toimenpiteet ja niiden takana olevan hiljaisen tiedon siirtäminen on erityisen tärkeää organisaatiolle. Henkilö B kertoo, että sellaisen hiljaisen tiedon siirtäminen on erityisen tärkeää, jonka uudelleen etsiminen olisi hyvin aikaa vievää. Julkishallinnollisen organisaation palveluprosessien koettiin kuitenkin olevan niin läpinäkyviä, ettei muutostilanteissa hiljaisen tiedon katoaminen näy asiakkaille palveluiden heikentymisenä. Toisaalta monissa vastauksissa asiakaspalveluprosessien sisältämä hiljainen tieto koettiin erityisen tärkeäksi. Vastauksista voidaan kuitenkin lukea, etteivät vastaajat kokeneet kaiken hiljaisen tiedon siirtymistä

merkitykselliseksi, sillä sen uskottiin toisissa tilanteissa hidastavan uusien toimintatapojen sisäistämistä.

”Jos uuden työntekijän aika menee siihen, että joutuu useita asioita kysymään erikseen moneen kertaan selvittääkseen työnkuvaansa kuuluvia töitä ja tapoja, on se hukkaan heitettyä aikaa. Kunnollisella perehdytyksellä nämä voisi ehkäistä tai sillä että edellinen olisi jättänyt toimintamallit valmiiksi.”

Valtaosa vastaajista koki jakavansa hiljaista tietoa kunnan sisällä toisille työntekijöille opastamalla, puhumalla ja neuvomalla. Useampi vastaaja nosti esille kuitenkin kokemuksensa siitä, että kukaan työyhteisössä ei ole kiinnostunut työtehtävästä / asiaa koskevasta tiedosta. Monet kokivat jakavansa tietoa kuitenkin liian vähän. Syiksi tähän mainittiin muun muassa resurssipula sekä muiden välinpitämättömyys asiaa kohtaan sekä rutiinien puute tietojen siirtymisessä. Henkilö G nostaa esille myös pohtivansa työtovereiden kanssa asioiden etenemistä, jolloin hiljaista tietoa siirtyy eteenpäin.

Kyllä yritän. Kirjaan mielelläni toimintaani ja työtapojani ylös muistiin ja nämä tiedot saa jokainen halukas nähdä sekä ne siirtyvät seuraavalle.

Kysyttäessä hiljaisen tiedon siirtämisen keinoja nousi useissa vastauksissa esille perehdytyksen merkitys, dokumentointi, yhteistyö, puhumisen ja ihmisten kohtaamisen tärkeys. Tiedon siirtymisessä, etsimisessä ja kysymisessä huomioitiin myös henkilöiden persoonallisuuden merkitys sekä halu kehittyä ja ottaa selvää nykyisestä ja tulevast. Teknisten sovellusten käytön merkitys korostui vastauksissa, mutta oli kaksijakoinen. Osa vastaajista toivoi lisää tiedonsiirtymistä tukevia teknisiä sovelluksia ja osa puolestaan koki tekniikan ja sen vaatimusten vaikeuttavan arkea. Osa vastaajista oli pohtinut varahenkilöjärjestelmän mahdollisuutta keskenään eri näkökulmista. Osa kaipasi suoraa varahenkilöjärjestelmää, jossa jokaisella henkilöllä olisi varahenkilö/sijainen. Yksi vastaajista pohti työtehtäväkohtaista varahenkilöjärjestelmää, jossa varsinaisen tekijä jakaisi ajankohtaista tietoa tehtävästä varahenkilölle, vaikka vastuu säilyisi-kin varsinaisella tekijällä. Henkilö D nosti esille sen, että organisaation sisällä on useita erilaisia kirjoittamattomia normeja ja käytäntöjä, jotka saattavat erota toisistaan eri toimialoilla. Tämän hän koki lisäävän eriarvoisuutta henkilökunnan keskuudessa.

Mielestäni jokaisen uuden työnohjauksen pitäisi sisältää myös hiljaista tietoa, mutta ei voida olettaa, että hän tekisi kaikki asiat juuri samalla tavalla kuin edellinen vaan pystyisi ottamaan käyttöön asiat ja tavat mitkä sopivat omaan työskentelytapaan. Koskaan ei saisi jäädä paikalleen junaamaan vaan pitäisi olla aktiivisesti ajan hengessä mukana ja kehittää toimintatapoja. Kyllä tieto, miten asiat on ennen tehty on mielenkiintoista, mutta hyvin kuluttavaa jos niistä pidetään kynsin ja hampain kiinni. Itse olen liian helposti ohjattavissa ja teenkin asiat kuten, sanotaan, jolloin hiljainen tieto onkin hyvin tärkeää.

Tieto on valtaa ja vain terve työyhteisö jakaa tietoa. Muuten sitä piilotellaan.

Hiljaisen tiedon siirtymisen koettiin helpottuvan, mikäli nykyiset liian pienet henkilöstöresurssit saataisiin muutettua väljemmiksi. Kunnassa koettiin käytettävän vain muutamia keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Seniori – juniori malli, henkilökohtaiset keskustelut ja yksikön yhteiset palaverit kerrottiin olevan tapoja, joilla nyt tietoa siirtyy parhaiten. Yleinen tahtotila hiljaisen tiedon siirtämisestä oli vastausten perusteella erittäin positiivinen, mutta keinoja ja toimintamalleja kaivattiin lisää. Henkilö I toivoi työyhteisöön enemmän keskusteluja, jotka auttavat hiljaisen tiedon siirtymisessä. Hän toivoi myös, että menettelytapaohteita dokumentoidaan, jolloin asioiden etsiminen erinäisistä asiakirjoista vähenee ja aikaa säästyy. Parannusehdotuksina hiljaisen tiedon siirtymiselle mainittiin muun muassa henkilöstöresurssien parantaminen, pidemmät ja paremmat perehdytykset, oman työnkuvan avaaminen tarkemmin, ideariihet, tiimityö, ohjelmistovinkit, yhteinen alusta (sähköinen) samankaltaista työtä tekeville, asiakirjahallintaohjelmiston tehokkaampi käyttö sekä dokumentaatio.

Kysyttäessä hiljaisen tiedon siirtymistä vaikeuttavia asioita saatiin seuraavia vastauksia:

- työilmapiiri
- avoimuuden ja yhteistyöhalukkuuden puute
- hiljaisen tiedon vaikea tunnistettavuus

- tieto on valtaa – ajattelu
- dokumentaation vaikeus
- vaikeus nähdä oma työtehtävänsä ulkopuolisen silmin
- oletukset
- puuttuvat menettelytavat
- resurssipula

Vastausten mukaan henkilöstö suhtautuu erilaisten ohjeiden ja muiden dokumenttien kirjoittamiseen positiivisesti vaikka useat vastaajista tunnistavat myös sen, että kaikkea ei kannata dokumentoida.

Ajattelen, että hiljainen tieto on pitkälti samaa kuin toimintaohjeet ja perehdytysaineisto. Sitä ei voi tehdä kukaan ulkopuolinen, vaan jokaisen pitäisi alkaa ITSE järjestelmällisesti kokoamaan materiaalia. Tämä on työlästä. Pitäisi alkaa kokoamalla yleiset toimintaohjeet, ja siihen lisäksi jokainen saisi koota oman työnsä ohjeistusta ainakin jollain tasolla.

Osa kunnanviraston työntekijöistä on työskennellyt kunnassa todella pitkään. He ovat oman alansa vahvoja ammattilaisia ja toteuttavat suuren osan työtehtävistään täysin automaattisesti. Erityisesti näissä tapauksissa hiljaisen tiedon tunnistaminen on haasteellista. Tutkimuksen aikana pyrin esittämään paljon tarkentavia kysymyksiä, jotta vastaaja pääsisi lähemmäksi hiljaista tietoaan. Tutkimuksen aikana tuli myös ilmi, että työntekijöillä on paljon sellaista hiljaista tietoa, joka on syntynyt jo aiemman työhistorian aikana. Tästä osaamisesta vain osa on käytössä tällä hetkellä.

Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin, tukeeko työpisteiden sijoittelu sekä tekniset sovellukset hiljaisen tiedon siirtymistä toivotulla tavalla. Teknisten sovellusten käytössä vastaukset jakautuivat voimakkaasti. Toiset haluavat lisää erilaisia alustoja työntekoon yhdessä ja toiset kokevat nykyistenkin teknisten sovellusten hankaloittavan työntekoa. Suuri osa vastaajista koki, että työpisteiden sijoittelu ei ole ideaali eikä se tue hiljaisen tiedon siirtymistä, jonka edellytys on yhteistyö.

Tutkimusprosessin aikana virastotalolla tiedostettiin tilajärjestelyiden aiheuttavan ongelmia tiedon siirtymiselle. Tilajärjestelyiden muutos aloitettiin siten, että ne tukevat hiljaisen tiedon siirtymistä paremmin. Aiemmin saman toimialan työntekijät saattoivat työskennellä fyysisesti kaukana toisistaan, mikä vaikeutti oleellisesti tiedon kulkua. Uusien tilajärjestelyiden myötä hallintopalveluiden työntekijät siirtyivät toistensa välittömään läheisyyteen. Huonejärjestelyiden muutos on lisännyt hallintopalveluiden työntekijöiden välistä yhteistyötä merkittävästi. johtopäätökset

6.2 Prosessin mallittaminen

Luottamustoimijoiden palkkioiden kirjaaminen on useita kertoja vuodessa toistuva monivaiheinen prosessi, jonka työvaiheet osaa organisaatiossa vain yksi henkilö. Henkilön eläköityessä on tärkeää saada siirrettyä tämä osaaminen eteenpäin. Prosessista ei ole tuotettu aiemmin organisaatioon minkäänlaista prosessikuvausta eikä tarkempaa työnkuvausta. Työtä hoitava asiantuntija toimii tehtävää tehdessään itsenäisesti ja hyvin vahvasti automatisoituneena. Tehtävän yksityiskohtainen kuvaaminen suullisesti oli aluksi haasteellista, sillä asiantuntijalla oli käytössään paljon näkymättömällä alueella olevaa tietoa (hiljaista). Prosessi koostuu useista pienistä osista, joista koostuu kokonaisuus vasta prosessin lopussa. Jokainen prosessin vaihe suoritetaan kaikkien osien osalta erikseen.

Haastatteluiden ja perehdytyksen kautta tuotettiin liitteessä 2 oleva prosessikuvaus toiminnan näkyvästä osasta sekä käytiin lukuisia keskusteluista piilevästä hiljaisesta tiedosta, jota tehtävää suorittanut henkilö omasi. Näiden tutkimustapojen lisäksi seurasi työtehtävän toteuttamista lähietäisyydeltä. Prosessimalli käsiteltiin työtehtävää tekevän henkilön kanssa prosessimallia tehtäessä. Prosessin edetessä esiin nousi yhä uusia tietoja prosessista ja niitä on päivitetty työnkuvaukseen matkan varrella. Mallittamisen aikana tuli esille myös sellaisia työvaiheita, joiden suorittaminen teknisiä apuvälineitä käyttäen nopeutuisi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kunnanviraston työntekijät tiedostavat tutkimuksen mukaan hyvin hiljaisen sekä näkyvän tiedon siirtämisen merkityksen. Vastauksista selviää, että hiljaisen tiedon siirtämistä voidaan kuitenkin tehostaa. Tehostamisen tukemiseksi tarvitaan selkeitä toimintamalleja, joiden avulla hiljaista tietoa saadaan muutettua näkyväksi ja siirrettyä sekä dokumentoitua jatkoa varten, koska useissa vastauksissa dokumentointi sekä kirjalliset ohjeistukset koettiin tärkeäksi, on henkilöstö motivoitunut työskentelemään asian hyväksi.

Työtehtävien mallittaminen toista henkilöä varten auttaa henkilöä itseään muuttamaan itsellään olevaa hiljaista tietoa näkyväksi. Mallituksen yhteydessä saadaan luotua myös kaivattua dokumentaatiota. Yksi mallituksen tavoista on luoda prosessikaavioita tärkeimmistä ydin- ja tukiprosesseista. Prosessit ovat usein niin laaja-alaisia, että prosessien kuvaaminen vaatii pari- tai ryhmätyöskentelyä onnistuakseen. Tällöin tietämys myös työparien ja ryhmien välillä toisten tehtävistä paranee, jolloin hiljaista tietoa osataan kysyä ja etsiä paremmin. Mallitusprosessissa tulee huomioida hiljaisen tiedon vaikea tunnistettavuus ja panostaa erityisesti sen näkyväksi muuttamiseen. Mallituksen etuna on myös se, että henkilöstö voi itse miettiä uudelleen, onko koko työtehtävän prosessi järkevä vai voidaanko työtä tehostaa entisestään. Mallittamisen lopputuloksena syntyvä kaava tehtävän hoitoon on syytä muotoilla kaikilla toimialoilla samantyylliseksi, jotta kuvausten lukeminen helpottuu. Mielestäni käyttökelpoisin malli prosessikaavioksi on JHS152- suosituksen mukainen prosessikaavio. Jokaisen tehtävän kohdalla on tarpeellista miettiä myös tarkemman työnkuvauksen toteuttamista prosessikuvauksen liitteeksi. Prosessikuvausten tekeminen vaatii sekä organisaation että henkilöstön sitoutumisen. Tähän on syytä varata tarvittavat aikaresurssit.

Opinnäytetyöprosessin aikana tuotettu dokumentaatio luottamustoimijoiden palkkioiden kirjaamisenprosessista ja tarkempi työnkuvaus toimii jatkossa oivallisena apuvälineenä tehtävien siirtyessä uuden työntekijän vastuualueelle. Prosessi- ja työnkuvaus toimii jatkossa myös mallina, jonka pohjalta organisaatiossa voidaan viedä eteenpäin tietoisuutta prosessien mallittamisesta. Tässäkin tulee kuitenkin muistaa hiljaisen tiedon siirtämisen merkitys ja välttää siirtämästä pelkkää näkyvää tietoa. Prosessien

mallittaminen yhteistyössä parin tai tiimin kanssa lisää hiljaisen tiedon osuutta muun muassa keskusteluiden kautta. Näin saadaan myös esille se, että onko prosessissa sellaisia vaiheita, joiden toteuttamista kannattaa muuttaa. Tutkimuksessa esille tulleet hiljaisen tiedon alueella olevat osat on kirjattu ylös laajempaan tehtävänkuvaukseen. Prosessimallia sekä tehtävänkuvauksia tehtäessä havaitsin nopeasti, että prosessi täydentyy jatkuvasti eikä itse tutkimuksen aikana saatu täydellistä tehtävänkuvausta tehtyä. Tästä syystä kuvauksen laajentamista on syytä jatkaa edelleen. Tutkimuksen mukaan kyseessä olevaan prosessiin ei kuulu sellaista hiljaista tietoa mitä ei kannata pyrkiä siirtämään eteenpäin.

Virastotalolla työskennellään paljon yksin ja varotaan häiritsemästä toista työntekijää, jotta ei rasieta muita työntekijöitä omilla tehtävillä. Tällöin organisaation hiljainen tieto jää monelta osin vajavaiseksi eikä jakaudu tasaisesti kaikkien kesken. Tiedon siirron kannalta voisi olla tarpeellista työstää kokonaisuuksia tiimeissä tai pareissa, näin hiljaista tietoa saataisiin siirrettyä sitä tarvitseville. Virastotalolla toteutettu tilajärjestelyiden muutos toi selkeää helpotusta tiedon siirtymiseen. Muidenkin virastotalolla olevien toimialojen on suositeltavaa miettiä, palveleeko tilajärjestelyt hiljaisen ja näkyvän tiedon siirtoa mahdollisimman hyvin.

Organisaation tuki on onnistuneen pari- ja tiimityöskentelyn ehdoton edellytys. Hiljaisen tiedon siirtymisen toimintamallina pari- ja tiimityöskentely on rakenteeltaan kevyt ja helppo toteuttaa myös pienessä organisaatiossa. Organisaation tehtävänä on kannustaa työntekijöitä päivittäin toimimaan aktiivisina työyhteisön jäseninä. Jotta henkilöstöllä on todellinen mahdollisuus pari- ja tiimityöskentelyyn, on organisaation johdon varattava siihen riittävästi aikaresursseja. Pari- ja tiimityöskentelyn käyttökohteet tulee tunnistaa, jotta rajallisia resursseja ei käytetä väärässä kohdassa.

Kaikilla viraston työntekijöillä on paljon sellaista hiljaista tietoa, joka ei ole syntynyt välttämättä nykyisen työsuhteen aikana. Tämän hiljaisen tiedon valjastaminen käyttöön on suositeltavaa, mutta myös hyvin vaikeaa. Mitä paremmin esimiehet ja kollegat tuntevat toisiaan, sitä paremmin heiltä osataan kysyä osaamista myös muissa kuin työtehtävään suoraan kuuluvissa asioissa. Aikaisemman osaamisen arvostaminen esimiesten toimesta on myös tärkeää.

Kunnanvirastolla on paljon erilaisia henkilöstöön liittyviä ohjeita, joista osa kaipaa päivittämistä. Ohjeiden päivittäminen ja kerääminen yhteen paikkaan ja/tai tiedostoon lisää niiden käytettävyyttä. Tällä ohjeistuksella pystytään siirtämään näkyvää tietoa eteenpäin perehdytyksessä sekä työsuhteen aikana. Ohjeistukseen tulisi kirjata myös tärkeitä organisaation hiljaisena tietona kulkevia asioita ja kokonaisuuksia. Tätä työtä varten organisaation oma hiljainen tieto tulee tunnistaa ja saattaa näkyväksi. Tunnistettaessa organisaation sisäistä hiljaista tietoa tulisi kuulla työntekijöitä laajasti, jotta voidaan todeta mikä tiedoista on eteenpäin siirtämisen arvoista. Tämä voidaan toteuttaa erilaisten ideariihien muodossa, joissa mietitään yhdessä hiljaisen tiedon käsitettä, merkitystä sekä sitä mihin asioihin liittyvää hiljaista tietoa kenelläkin on.

Huonejärjestely mahdollisti myös seniori-juniori mallin tehostamisen. Nykyisin työskentelen samassa huoneessa perehdyttäjäni kanssa. Yhteisestä työtilasta saatava etu on huomattava, sillä pystyn kysymään nopeasti pieniäkin asioita perehdyttäjältäni, keskustelemme paljon erilaisista käytänteistä, normeista ja tavoista, pohdimme yhdessä sitä miten asioita olisi hyvä jatkossa hoitaa ja näen konkreettisesti miten perehdyttäjäni hoitaa työtehtäviään.

Opinnäytetyön tulokset antavat hyvän kuvan Pomarkun kunnan virastotalon henkilöstön käsityksestä omasta hiljaisesta tiedostaan ja sen siirtämisen mahdollisuuksista ja käytänteistä. Vastausprosentin ollessa hyvin suuri voidaan vastauksista vetää luotettavia johtopäätöksiä. Tulee kuitenkin muistaa, että tutkimus on toteutettu vain virastotalon henkilöstölle eikä sitä näin ollen voida yleistää käsittämään kunnan koko henkilöstöä vaan muiden toimintayksikköjen osalta tulee toteuttaa oma aiheesta oma kysely. Koska vastaajat olivat vastanneet kyselyyn hyvin monisanaisesti saa vastauksista tietoa laaja-alaisesti.

Haastatellessani yksittäisiä työntekijöitä havaitsin, että hiljaisen tiedon tunnistaminen on välillä hyvinkin vaikeaa ja tarkentavien kysymysten tekeminen ensisijaisen tärkeää. Kysymysten muotoilu juuri oikeiksi on keskusteluissa haastavaa. Ilman juuri oikeita kysymyksiä jää hiljainen tieto helposti näkyvän tiedon taakse. Mikäli jatkossa mallitetaan prosesseja, tulee mallittajan kiinnittää tähän erityistä huomiota ja pyrkiä muuntamaan hiljaista tietoa näkyväksi ennen mahdollisen dokumentaation aloittamista. Muutoin vaarana on tuottaa keskustelutilaisuuksia ja dokumentteja, joissa hiljainen

tieto jää siirtymättä. Opinnäytetyöongelmaan etsiessäni vastauksia koin toisinaan haastavaksi oman työskentelyni organisaation sekä kyseessä olevan toimipaikan sisällä. Kohtalaisen uutena työntekijänä pystyin kuitenkin katsomaan tilanteita myös ulkopuolisen näkökulmasta.

Mikäli organisaatiossa halutaan panostaa jatkossa hiljaisen tiedon siirtoon tulisi miettiä mahdollisuutta käsitellä toimintamalleja esimiesten toimesta. Samassa yhteydessä tulisi miettiä asian esille nostoa luottamustoimijoiden keskuudessa. Tutkimuksella oli organisaation sisällä suuri rooli myös siinä, että hiljaisen tiedon merkitys nostettiin esille. Jatkossa keskustelua tulisi jatkaa organisaation kaikilla tasoilla. Tutkimuksen tulokset on esitelty opinnäytetyöprosessin aikana henkilöstölle ja esittelyssä käytetty materiaali toimitetaan myös esimiehille mahdollista jatkokäyttöä varten.

LÄHTEET

Asikainen, R., Toivonen V-M. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – kehittämisen uusi taso. Helsinki:Hakapaino

Cook, J.S. & Cook, L.2005. Promoting Organizational Knowledge Sharing. Teoksessa Montano B. (toim.) Innovations of Knowledge Management. Hershey, PA: Hershey Idea Group.

Infed www-sivut. Viitattu 27.12.2017. <http://infed.org>

Internetix www-sivut. Viitattu 29.12.2017. <http://opinnot.internetix.fi/fi/structure/etusivu>

JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Viitattu 10.3.2018.

Kikoski, C.K & Kikoski J.F.2004. The inquiring Organization. Tacit knowledge, Conversation, and Knowledge Creations: Skills for 21si-Century. Westport: Greenwood Publishing.

Kivimäki, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki. WSOYpro Oy.

Kirves, L. 2010. Iso viisaus on iätöntä – mallittamalla huippuosaaminen jakoon. Tieto- ja viestintätekniikan asiantuntijat 2/2010, 10-11.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Vammalan kirjapaino.

Koisitinen, A. 2006. Mallinnusta ja tulvien ennustamista. Matematiikkalehti Solmu.

Kuronen T., Säämänen K., Järvenpää E. & Rintala N. 2007. Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalaitoksessa. Viitattu 6.1.2018. <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/858/isbn9789512286034.pdf?sequen>

Lisää vuorovaikutusta. Lisää osaamista- keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen. www.ilmamarinen.fi/

Lehtonen, Pauliina 2008. Tapaus- ja toimintatutkimuksen yhdistäminen. Helsinki: Gaudeamus.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Viitattu 10.3.2018. https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien_mallintaminen.pdf

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY, Helsinki.

Rolf, B. 1995. Profession, tradition och tyst kunskap.Lund:Nya Doxa.

Tappura S. 2009. Toimintatutkimus. Tampereen Teknillinen Yliopisto.

Tilastokeskuksen www-sivut. Viitattu 14.12.2017. <https://www.stat.fi>

Tievie www-sivut. Viitattu 27.12.2017. <http://tievie.oulu.fi/>

Toivanen M., ym. 2007. Kohti suunnitelmallisia muutoksia. Opas terveydenhuollon tietojärjestelmien toimintälähtöiseen kehittämiseen. Kuopion yliopisto.

Toom A., Onnismaa J. & Kajanto A. 2008. Hiljainen tieto. Gummerrus kirjapaino oy.

Paloniemi, S. 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä – työssä oppimisen rajapinta. Teoksessa Toom A., Onnismaa J. & Kajanto A. (toim.) Hiljainen tieto. Gummerruksen kirjapaino oy. 255-274

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: Katsaus viimeaikaiseen kehitykseen.

Pomarkun kunnan www-sivut. Viitattu 5.2.2018. <http://www.pomarkku.fi>

Sydänmaalakka P. 2007. Älykäs organisaatio. Gummerrus kirjapaino oy.

Virtainlahti S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki. Talentum.

Virtuaali Ammattikorkeakoulun www-sivut. Viitattu 14.12.2017. <http://www2.amk.fi>

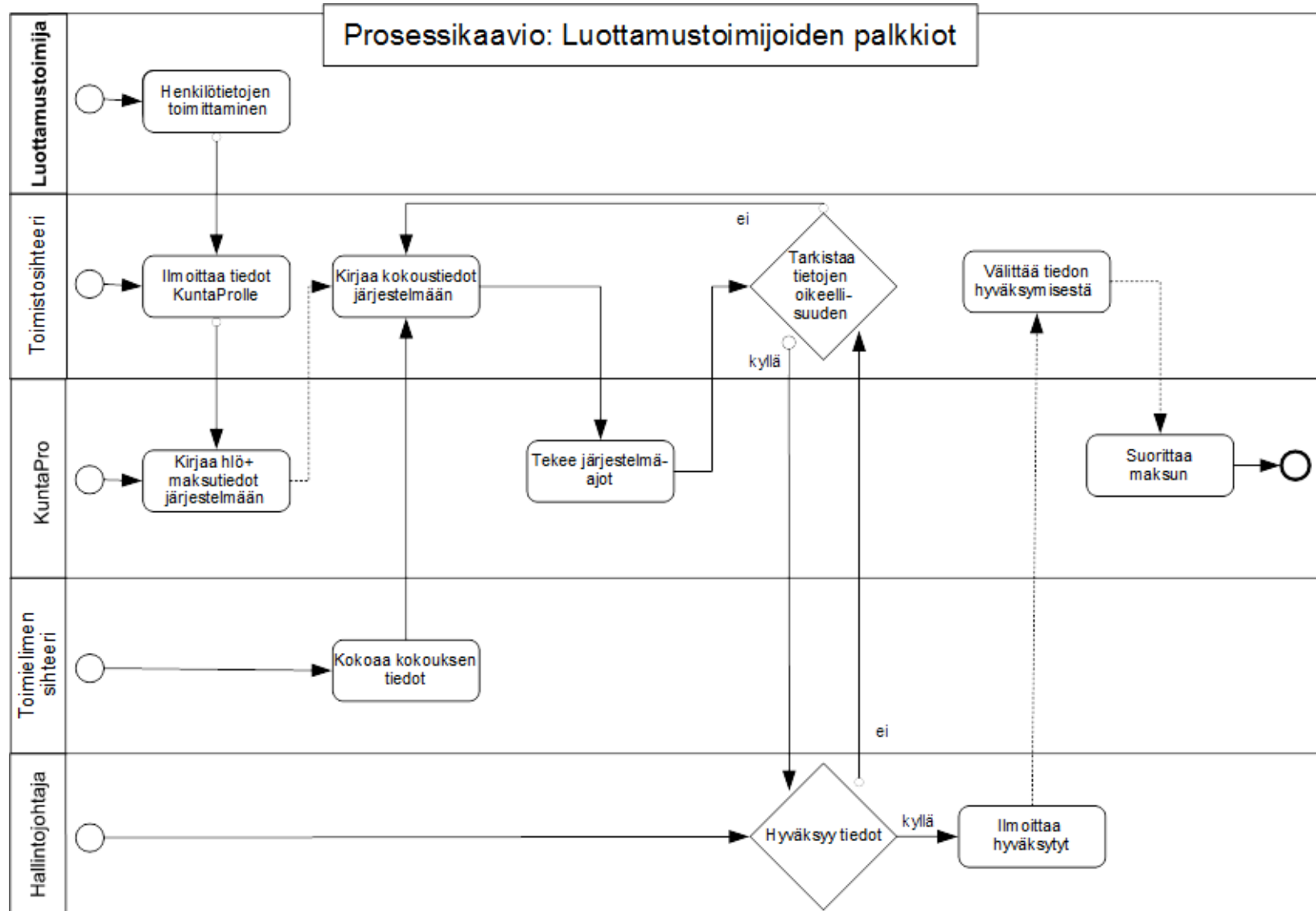
Vuorensyrjä, M., Savolainen R. 2000. Tieto ja tietoyhteiskunta. Helsinki. Gaudeamus.

LIITE 1

Teemahaastattelun runko

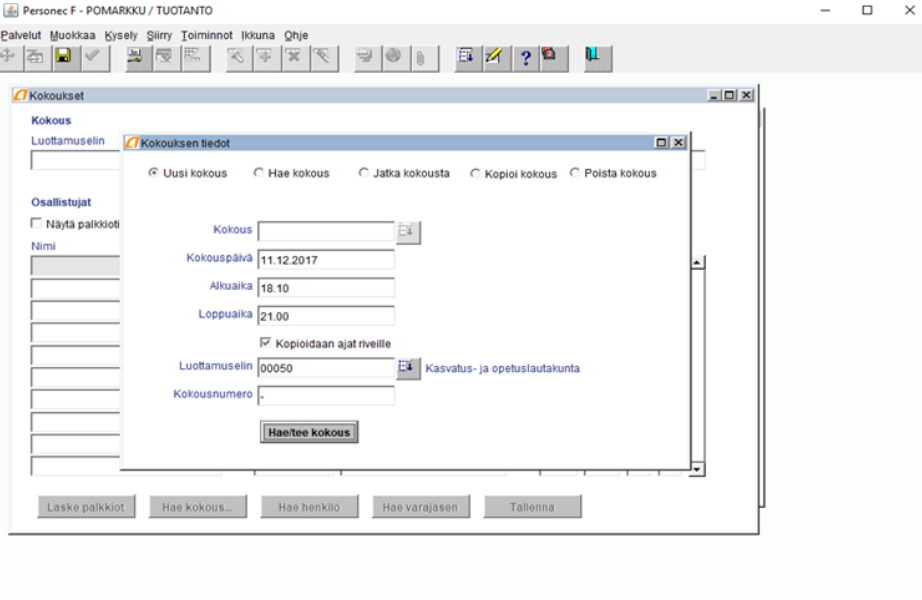
1. Onko sinulla mielestäsi hiljaista tietoa? Millaisilla työntekijöillä mielestäsi on erityisen paljon hiljaista tietoa?
2. Mikäli koet, että sinulla on hiljaista tietoa, niin miten se on sinulle syntynyt? Mitä positiivisia vaikutuksia koet sen tuovan kunnalle, entä negatiivisia?
3. Oletko huomannut hiljaisen tiedon katoavan esimerkiksi henkilöstömuutoksissa? Voidaanko sen katoamista mielestäsi estää? Mitä vaikutuksia hiljaisen tiedon katoamisella on kunnalle?
4. Millainen hiljainen tieto on kunnalle erityisen tärkeää?
5. Jaatko hiljaista tietoa kunnan sisällä (omalla toimialalla/ muille sisäisille asiakkaille)? Miten?
6. Miten kunnassa mielestäsi pitäisi pyrkiä tuomaan hiljaista tietoa esiin/jakamaan tietoa?
7. Millaisia keinoja kunnassa on käytössä hiljaisen tiedon jakamista varten? Voitaissiinko hiljaisen tiedon siirtymistä mielestäsi edistää? Jos, niin miten?
8. Mitkä tekijät vaikeuttavat mielestäsi hiljaisen tiedon siirtämistä?
9. Mitä ajatuksia hiljaisen tiedon dokumentointi sinussa herättää?
10. Onko työpisteiden sijoittelu mielestäsi oikeanlainen, jotta tiedon välittyminen on helppoa?

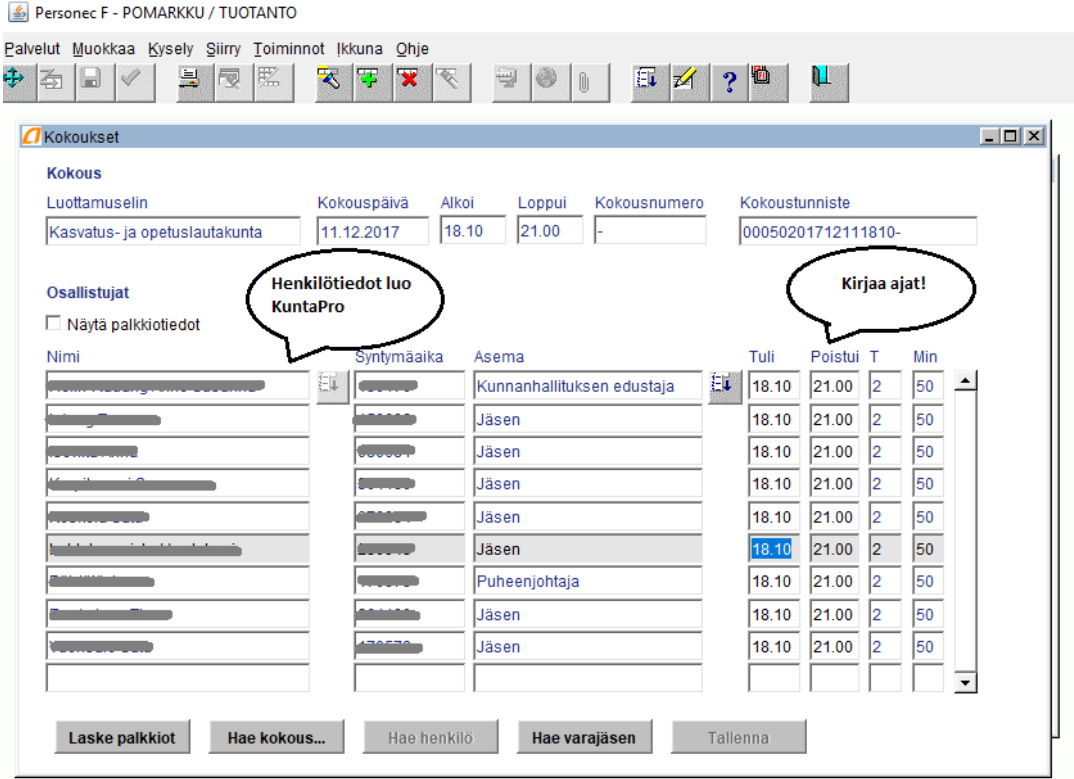
LIITE2



LIITE 3

Luottamustoimijoille maksettavien palkkioiden kirjaaminen työvaiheittain

Työvaihe	Lisätietoja
1. Kokouspalkkioiden kirjaaminen	<p>- tunnukset järjestelmään tilaa hallintojohtaja</p> <p>- tietotekniikasta vastaava taho avaa koneelle pilvipalvelun</p> <p>-Kirjaudu järjestelmään osoitteessa https://pilvi.kuntapro.fi</p> <p>- Aloita palkkioiden kirjaaminen kokous kerrallaan järjestelmään</p> <p>- Kirjaa kokouksen päivämäärä, kellonajat sekä luottamuselin</p> 

Työvaihe	Lisätietoja
<p>2. Läsnäolijoiden kirjaaminen kokoukselle</p>	<p>- Palkkion suuruus on kirjattu KuntaPron toimesta. Palkkioiden suuruus kunnan palkkiosäännöstä</p> <p>- KuntaProlle ilmoitetaan henkilötietojen luomista varten:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Nimi o Henkilötunnus o Pankkitili o Puolueveron valtakirja, jonka luottamushenkilö toimittaa toimistosihteerille ja toimistosihteerin toimittaa alkuperäisen KuntaProlle (kopio kuntaan) <p></p>

Työvaihe	Lisätietoja
3. Tallenna läsnäolijat	- tallenna – laske palkkiot - saat ilmoituksen ”ajot ajettu”

	<div><div>Personec F - POMARKKU / TUOTANTO</div><div>Ikkuna Ohje</div><div><div><div>Kokoukset</div><div><div>Kokous</div><div><div>Luottamuselin</div><div>Kokouspäivä</div><div>Alkoi</div><div>Loppui</div><div>Kokousnumero</div><div>Kokoustunniste</div></div><div><div>Kasvatus- ja opetuslautakunta</div><div>11.12.2017</div><div>18.10</div><div>21.00</div><div>-</div><div>00050201712111810-</div></div></div><div><div>Osallistujat</div><div><div><div><div><input type="checkbox"/> Näytä palkkiot</div><div>Nimi</div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></</div></div></div></div></div></div></div></div></div>
--	---

Personec F - POMARKKU / TUOTANTO

Palvelut Muokkaa Siirry Toiminnot Ikkuna Ohje

Kokoukset

Kokous Luottamuselin Koi Kokoustulosteen valinta Kokoustunniste

Kasvatus- ja opetus Raportin käynnistys - Kokouspalkkioerittely - LTKOKPAA.PL

Osallistujat

☐ Näytä palkkiotied

Nimi

Tulostustapa Tekstinkäsittely

Slun korkeus 56

Käynnistysparametrit

Palkkiasentayksikkö 020

Anna kokoustunniste 00005201709181300-

Raportin ajastaminen

Alotuspäivä kello

Käynnistä rapo... Näytä valmis... Jatkuva ajastus

Laske palkkiot Hae kokous... Hae henkilö Hae varajasen Tallenna

Personec F - POMARKKU / TUOTANTO

Palvelut Muokkaa Siirry Toiminnot Ikkuna Ohje

Kokoukset

Kokous Luottamuselin Koi Kokoustulosteen valinta Kokoustunniste

Kasvatus- ja opetus Raportin käynnistys - Kokouspalkkioerittely - LTKOKPAA.PL

Osallistujat

☐ Näytä palkkiotied

Nimi

Valitse arvo

Etsi 00050%2017

Arvo	Selite	
00001200701241800-	Keskuvaalilautakunta	24.01.20
00001200703011900-	Keskuvaalilautakunta	01.03.20
00001200703161915-	Keskuvaalilautakunta	16.03.20
00001200809031900-	Keskuvaalilautakunta	03.09.20
00001200809221900-	Keskuvaalilautakunta	22.09.20
00001200809251800-	Keskuvaalilautakunta	25.09.20

Etsi OK Peruuta

Käynnistä rapo... Näytä valmis... Jatkuva ajastus

Laske palkkiot Hae kokous... Hae henkilö Hae varajasen Tallenna

Työvaihe

Lisätietoja

Lomaketallennus

-Luottamustoimijalle syntyneet korvattavat kilometrit

-KVTES:n perustuvat palkkiot

-Luottamustoimijan vuosipalkkiot

Personec F - POMARKKU / TUOTANTO

Palvelut Muokkaa Kysely Siirry Toiminnot Ikkuna Ohje

Lomaketallennus - Lomakepohjat

☒ Kaikki lomakepohjat ☐ Henkilöstötekijöitä ☐ Palkkatekijöitä ☐ Pikatallennus

Akt	Lomaketunnus	Lomakenimi	Siirtopäivä	Tila	Ohje	Tyyppi	Täyd.
<input checked="" type="checkbox"/>	ANSMENETKORV	Ansionmenetyskorvaus		<input checked="" type="checkbox"/>	Ans.menetyskorv. luot.toimesta	P	K
<input checked="" type="checkbox"/>	ATERIAMAKSU	Ateriapidätys		<input checked="" type="checkbox"/>	Ateriamaksupidätys	P	K
<input checked="" type="checkbox"/>	ELÄKEILM	eläkeilmoittaja muutos		<input checked="" type="checkbox"/>		P	K
<input checked="" type="checkbox"/>	FESINLUONTI	Fesin uuden luonti		<input checked="" type="checkbox"/>		H	K
<input checked="" type="checkbox"/>	FESSILM	Fessin ilmoittaminen		<input checked="" type="checkbox"/>	ESS tekijä	H	K
<input checked="" type="checkbox"/>	FUSEILM	Fuse käyttäjätunn		<input checked="" type="checkbox"/>	ESS käyttäjätunnuksen	H	K
<input checked="" type="checkbox"/>	HAITTATYÖT	Ilta/yö/lauantai/sunnuntaillisa		<input checked="" type="checkbox"/>	+ ylityöt, varallaolo, hälytysraha ym.	P	K
<input checked="" type="checkbox"/>	HÄLYTYSRAHA	Hälytysraha		<input checked="" type="checkbox"/>	5100 annetaan kappaleina	P	K
<input checked="" type="checkbox"/>	H004POISTO	H004 tekijä päätetään		<input checked="" type="checkbox"/>		H	K
<input checked="" type="checkbox"/>	KILOMETRIT	Km-korvaukset		<input checked="" type="checkbox"/>	Km-korv. eväsr,mopokorv,polkup.	P	K
<input checked="" type="checkbox"/>	KOKOUSKVTES	Kertapalkkio kokouksista - vi		<input checked="" type="checkbox"/>	KVTES:n mukainen kertapalkkio	P	K
<input checked="" type="checkbox"/>	KOTIPALVELU	Kotipalvelun korvaukset		<input checked="" type="checkbox"/>	ate.k.7330, p.pyö. 7236, matkak.7003	P	K
<input checked="" type="checkbox"/>	KOVIOPE	Tuntikirjauslista, opettajat		<input checked="" type="checkbox"/>	Voidaan ilmoittaa myös poikkeustili	P	K
<input checked="" type="checkbox"/>	KOVIPALKKIO	Yksityisoppilaan kuulustelu		<input type="checkbox"/>		P	K

Täytä lomake... Lom.määritys... Käyttäjät... Tallenna

Työvaihe

Lisätietoja

- valitse LUOTTAMUSKM

Kilometrikorvauksen kirjaaminen

- kirjaa kokouksessa läsnä olleen henkilön nimen 2 ensimmäistä kirjainta ja paina alaspäin näyttävää nuolta
- vaihda kokouspäivä oikeaksi
- tallenna vasta kun kaikki on kokouksessa olleiden tiedot on kirjattu
- HUOM! huomaa merkitä, mikäli samalle päivälle tulee kahdet kilometrit
- mikäli joku jää kirjaamatta rivien haulla pääset kirjaamaan uudelleen samalle kokoukselle

Palvelut Muokkaa Kysely Siirry Toiminnot Ikkuna Ohje
 Lomakerivit - LUOTTAMUSKM, L Luottamushenkilöt

Palkanlaskentayksikkö 020 Ipalkat Voimassaoloaika 01.12.2017 - 28.02.2018
 Palvelussuhde Siirtopäivä Seuraava normaalmaksupäivä

Henkilö	Nimi	Hetu	Ps	Tila	Siirtopäivä	Alkupäivä	Loppupäivä	Ilm.	7030-T-ELINK	PERUSKLOME1	MATKUSTAJA2	MATKUSTAJA
					<input type="checkbox"/> Ohita päivät							
			L	E	29.03.2018	11.12.2017	11.12.2017	V	00050	9		
			L	E	29.03.2018	11.12.2017	11.12.2017	V	00050	19		
			L	E	29.03.2018	11.12.2017	11.12.2017	V	00050	2		
			L	E	29.03.2018	11.12.2017	11.12.2017	V	00050	10		
			L	E	29.03.2018	11.12.2017	11.12.2017	V	00050	4		
			L	E	29.03.2018	11.12.2017	11.12.2017	V	00050	4		
			L	E	29.03.2018	11.12.2017	11.12.2017	V	00050	3		
			L	E	29.03.2018	11.12.2017	11.12.2017	V	00050	3		
			L	E	29.03.2018	11.12.2017	11.12.2017	V	00050	12		
			L	L	29.12.2017	05.06.2017	05.06.2019	V	00008	2		

Tallenna Rivien haku... Henkilöpoimint... Hyväksy valmi... Oletukset riville Oletukset kaikki... Poistoilm. kaikki... Lajittelutiedot

Työvaihe

Lisätietoja

Yleisohjeita palkkioiden kirjaamiseen

1. aikataulut, jossa palkkiot pitää olla kirjattu, löytyy Publicista: Kirjanpidon tunnisteet – 2018 (oikea vuosi) – palkkojen aikataulut

- | | |
|--|--|
| | <ol style="list-style-type: none">2. kirjausten ollessa valmiit tulee ilmoittaa eTiskiiin, että tarkistuslistat voi tulostaa3. Tarkistuslista ja virhelista tulostuu laskentasihteerin tulostimeen4. tarkistuslista tarkistetaan kokous kerrallaan läpi, mikäli virheitä havaitaan, kirjataan korjaus lomakkeelle järjestelmään ja tallennetaan5. tarkastuksen valmistuttua lähetä tieto KuntaProlle, jotta voivat ajaa ajot6. mikäli virheitä jäi ilmoittaa asiakas siitä kunnanvirastolle ja korjaus tehdään seuraavaan ajoon7. toimita erikseen kunnanjohtajalle, sivistysjohtajalle ja teknisen toimen johtajalle kokouspalkkioerittely sekä kansilehti |
|--|--|